

Луцький національний технічний університет  
Волинський національний університет імені Лесі Українки

# **ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ: УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, МОДЕЛІ**

*Колективна монографія*

**Видання дев'яте**

Луцьк  
ВІП Луцького НТУ  
2023

УДК 338.48  
П 33

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою Луцького національного технічного університету  
(протокол № 5 від 28 грудня 2023 р.)*

***Рецензенти:***

**Лютак Олена Миколаївна**, доктор економічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи та досліджень Луцького національного технічного університету

**Папп Василь Васильович**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, управління економічними процесами та туризму Мукачівського державного університету

**Чепурда Лариса Михайлівна**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Черкаського державного технологічного університету

**Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі:** колективна монографія. Видання дев'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. – Луцьк: ВІП Луцького НТУ, 2023. – 388 с.

ISBN 978-617-672-212-0

*Збережена авторська орфографія, пунктуація та стилістика.  
Відповідальність за зміст матеріалів несуть автори.*

УДК 338.48  
П 33

ISBN 978-617-672-242-7

© авторські тексти,  
Луцький національний  
технічний університет,  
2023

## **Автори:**

**Білецький Ю.В.**, кандидат біологічних наук, доцент кафедри географії Волинського національного університету ім. Лесі Українки

**Герасименко О.А.**, кандидат історичних наук, доцент кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій Рівненського державного гуманітарного університету

**Гладкий О.В.**, доктор географічних наук, академік НАН ВО України, професор кафедри туризму та рекреації Державного торговельно-економічного університету

**Громик О.М.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Дашук Ю.Є.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Дупак Н.В.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій Рівненського державного гуманітарного університету

**Єрко І.В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Волинський національний університет імені Лесі Українки

**Зубехіна Т.В.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Ільїн Л.В.**, доктор географічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Ільїна О.В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Ільтьо Г.Ф.**, кандидат політичних наук, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін Мукачівського державного університету

**Качаровський Р.Є.**, магістр географії, старший лаборант кафедри економічної та соціальної географії географічного факультету Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Корсак В.І.**, доктор економічних наук, професор, голова ради директорів компанії VolWest Group

**Крупський О.П.**, кандидат психологічних наук, доцент кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту Дніпровського національного університету ім. Олеса Гончара

**Кучер П.В.**, кандидат географічних наук, старший викладач кафедри туризму Львівського державного університету фізичної культури імені Івана Боберського

**Лепкий М.І.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Лета В.В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін Мукачівського державного університету

**Лисюк Т.В.**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету ім. Лесі Українки

**Лісова С.В.**, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій Рівненського державного гуманітарного університету

**Лужанська Т.Ю.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри географії та суспільних дисциплін Мукачівського державного університету

**Любіцева О.О.**, доктор географічних наук, академік НАН ВО України, професор, завідувач кафедри країнознавства та туризму Київського національного університету ім. Т. Шевченка

**Матвійчук Л.Ю.**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Матвійчук С.І.**, магістрант кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Мельник А. В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри загальної, інженерної геології та гідрогеології Інституту природничих наук і туризму Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

**Мельник Н.В.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри готельно-ресторанної та курортної справи факультету туризму Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника

**Патійчук В.О.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри міжнародних відносин і регіональних студій Волинського національного університету імені Лесі Українки

**Подоляк В.М.**, кандидат технічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**П'ятка Н.С.**, кандидат економічних наук, доцент в.о. завідувача кафедри географії та суспільних дисциплін Мукачівського державного університету

**Сидорук С.В.**, кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Смаль Б.А.**, доктор філософії, доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Луцького національного технічного університету

**Смирнов І.Г.**, доктор географічних наук, академік НАН ВО України, професор кафедри країнознавства та туризму Київського національного університету ім. Т. Шевченка

**Стасюк Ю.М.**, старший викладач кафедри маркетингу та міжнародного менеджменту, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

**Терещук О.С.**, кандидат географічних наук, доцент кафедри туризму та готельного господарства Волинського національного університету ім. Лесі Українки

**Чепурда Г.М.**, доктор історичних наук, професор кафедри туризму та готельно-ресторанної справи Черкаського державного технологічного університету

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП</b>	<b>6</b>
<b>РОЗДІЛ 1. СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ</b>	<b>7</b>
1.1. Тенденції розвитку туристичних дестинацій України в сучасних умовах	8
1.2. Current trends of ecological tourism product implementation	30
1.3. Оцінка та стратегічні напрямки розвитку організаційної культури підприємств сфери гостинності та туризму	43
1.4. Міжнародний досвід та тренди ведення ресторанного бізнесу в Україні та Польщі	99
1.5. Тенденції та шляхи розвитку готельної індустрії України	117
<b>РОЗДІЛ 2. РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ</b>	<b>128</b>
2.1. Католицький «Мур» середньовічного Кам'янця-Подільського та його потенціал для розвитку внутрішнього та іноземного туризму в Україні в контексті повоєнного відновлення туристичної галузі	129
2.2. Менеджмент туристичних дестинацій: сутність, особливості та кращі практики в Україні та світі	140
2.3. Геопросторові аспекти розвитку інновацій туризму Волинської області	164
2.4. Природні рекреаційно-туристичні ресурси Волинської області: інтегральне оцінювання	184
2.5. Стан і перспективи розвитку гастрономічного туризму у Волинській області	201
2.6. Інфраструктура як вагома складова галузі туризму (на прикладі Володимирського району Волинської області)	217
<b>РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ</b>	<b>231</b>
3.1. Особливості діяльності музеїв України в умовах війни	232
3.2. Перспективи розвитку міжнародної туристичної діяльності України після війни	258
3.3. Інноваційні технології в системі конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємств	283
3.4. Педагогічні умови модернізації системи професійної підготовки фахівців для індустрії гостинності	307
3.5. Екологічна безпека держави та система моніторингу антропогенних ландшафтів	325
3.6. Комунікація, як інструмент розвитку туризму	368

## ВСТУП

На сьогоднішній день в умовах війни туризм в Україні зазнає величезних втрат як зі сторони турпотоків, яких майже нема, так і зі сторони втрат туристично- рекреаційного потенціалу територій, які потрапили під окупацію та постраждали внаслідок бойових дій. На відновлення туристичної сфери в післявоєнний період потрібні будуть колосальні капіталовкладення та активне сприяння туристичним потокам, щоб якомога швидше відновити та відбудувати туристичну сферу.

Враховуючи досвід країн, які пройшли шлях відновлення після воєн, Україна матиме перспективи відновлення туристичної сфери, та появи і поширення нових видів туризму, пов'язаних з воєнними діями, що відбувались, та пам'яттю всіх постраждалих.

Оскільки основна мета туристичної політики сьогодні полягає у збереженні національного туристичного комплексу за умови гарантування максимальної безпеки туристів, доцільно вибрати шлях інтенсивного розвитку туризму в країні та спробувати подолати проблеми, які були притаманні туристичній сфері у до пандемічний та довоєнний період. У виграшній ситуації може опинитися й український туристичний ринок, якщо вдасться підтримати внутрішній попит, не допускаючи при цьому різкого зниження рівня доходів населення.

Монографія складається з трьох розділів. Перший розділ присвячений дослідженню сучасних тенденцій та стратегічних напрямків розвитку індустрії туризму та гостинності. Другий – спрямований на вивчення регіональних особливостей організації туризму та гостинності. У третьому розділі обґрунтовано перспективні напрями діяльності суб'єктів туризму та гостинності в сучасних умовах.

Автори не претендують на повне висвітлення всіх проблем, пов'язаних з пошуком шляхів ефективного розвитку туризму та гостинності в Україні та світі. Аналіз перспектив розвитку туризму та сфери гостинності має проводитися з урахуванням сучасних світових тенденцій та нагромадження досвіду як під час війни, так і у післявоєнний період та обмін інформацією, що становить взаємний інтерес професійного спілкування між теоретиками, практиками та молодим поколінням фахівців. Деякі з положень, що розглядаються, вимагають подальших досліджень та експериментальної перевірки.

Колектив авторів висловлює вдячність рецензентам рукопису монографії за висловлені побажання.

З щирою повагою,  
Людмила Матвійчук, Юрій Барський  
та Михайло Лепкий

## **РОЗДІЛ 1**

# **СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА СТРАТЕГІЧНІ ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**

## **1.1. ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ \***

Туризм відіграє ключову роль у економіці багатьох країн, включаючи Україну. Розвиток туристичної інфраструктури та просування України як привабливого туристичного напрямку може суттєво вплинути на економічне зростання, створення робочих місць та залучення іноземних інвестицій. Зосередження на розвитку туризму також сприяє підвищенню міжнародного іміджу України та позитивному сприйняттю країни в світі. Сучасні умови розвитку України вимагають адаптації та інновацій у сфері туризму. Світова туристична індустрія переживає постійні зміни, що включають нові технології, зміну попиту та вподобань споживачів, а також необхідність врахування екологічних та соціальних аспектів. Україна, з її багатою історією, культурою та природними ресурсами, має всі шанси стати однією з провідних туристичних дестинацій, але для цього потрібно ефективно використовувати сучасні тенденції та підходи в туризмі.

Актуальність теми також визначається глобальними викликами, такими як пандемія COVID-19, яка кардинально змінила уявлення про подорожі та безпеку, а також впливом на функціонування туристичних дестинацій України військовим вторгненням Росії в нашу країну. Можливе поновлення деструктивного впливу епідемій та пандемії вимагає посилення заходів безпеки. Україна, як і багато інших країн, зіткнулася з необхідністю швидко адаптуватися до нових умов, знайти баланс між забезпеченням безпеки гостей і розвитком туризму. Вивчення та аналіз цих тенденцій допоможуть українським туристичним операторам та уряду виробити стратегії, які зроблять Україну ще більш привабливою для міжнародних туристів.

Розвиток туристичних дестинацій в Україні також відображає глобальну тенденцію до пошуку унікального та автентичного досвіду. Сучасні туристи прагнуть не лише відпочинку, але й занурення в культуру, історію та побут місцевих спільнот. Україна може запропонувати унікальний культурний та історичний контекст, від традиційних карпатських сіл до історичних міст, які розповідають історію Європи. Це створює великі можливості для розвитку тематичних турів, культурного та освітнього туризму.

Сталість та екологічна відповідальність стають ключовими пріоритетами в усьому світі, і Україна має унікальний шанс інтегрувати ці принципи у свою туристичну стратегію. Розвиток екотуризму, просування зелених ініціатив та залучення туристів до охорони природних та культурних ресурсів може не тільки підвищити екологічну обізнаність, але й привернути нові сегменти туристів. Виклики сучасності вимагають гнучкості, інновацій та співпраці між урядом, бізнесом і місцевими спільнотами. Інвестиції в туризм, ефективне маркетингове планування та розвиток інфраструктури можуть відкрити нові горизонти для України, зробивши її однією з провідних туристичних дестинацій в Європі.

---

\* Автори Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А..



Грунтовні наукові результати в дослідженні розвитку туристичних дестинацій України отримані такими вченими: Н. Барвінок, Ю. Барським, І. Вахович, І. Винниченком, М. Лепким, О. Любіцевою, М. Мальською, Л. Чепурдою та іншими. Проте регіональні особливості розвитку туристичних дестинацій України в умовах війни досліджено недостатньо.

Індустрія туризму є однією з найбільш динамічних та впливових галузей світової економіки. У контексті України, розвиток туризму набуває особливої актуальності, враховуючи її культурне багатство, історичну спадщину та природні ресурси. Розглядання сучасних тенденцій дозволяє не тільки зрозуміти поточний стан галузі, але й визначити потенційні напрямки для подальшого розвитку.

Враховуючи глобальні зміни та виклики, такі як технологічний прогрес, зміни клімату, політичні та соціальні фактори, туризм в Україні проходить через період значних трансформацій. Зростання інтересу до екологічного та культурного туризму, впровадження цифрових технологій у галузі гостинності та управління туристичними потоками відкривають нові можливості для розвитку індустрії. Також значну роль відіграє адаптація до змінюваних умов, зокрема, пов'язаних з пандемією COVID-19, яка змінила уявлення про безпеку та комфорт у подорожах.

На цьому тлі, Україна стоїть перед унікальними можливостями та викликами в сфері туризму. Поєднуючи історичну та культурну спадщину з сучасними інноваціями, країна може пропонувати унікальні туристичні продукти, які відповідають зростаючим вимогам та інтересам міжнародних туристів. Аналізуючи світові тенденції та адаптуючись до них, Україна може значно підвищити свій потенціал як привабливої туристичної дестинації на міжнародній арені<sup>1</sup>.

Дослідження впливу туристичних дестинацій на розвиток територій має величезне значення, оскільки туризм безпосередньо впливає на економічне зростання, соціальну стабільність та екологічну балансуючість регіонів. Розвиток туристичних дестинацій часто призводить до збільшення інвестицій, створення робочих місць, покращення інфраструктури та підвищення якості життя місцевих спільнот. Одночасно, це також ставить перед собою виклики, пов'язані з охороною навколишнього середовища та збереженням культурної спадщини. Тому, глибоке розуміння цих взаємодій є ключовим для розробки збалансованих стратегій розвитку, які максимізують позитивний вплив туризму на регіони, забезпечуючи при цьому сталість та інклюзивність.

При дослідженні впливу туристичних дестинацій на розвиток територій, необхідно враховувати аспекти місцевої економіки та соціокультурного контексту. Туризм може бути потужним інструментом у руках місцевих громад для залучення інвестицій та підвищення стандартів життя. Наприклад, розвиток гастрономічного туризму, еко-туризму або культурних подій може сприяти збереженню традицій, ремесел та ідентичності громад, а також стимулювати

---

<sup>1</sup> Барвінок Н.В. Перспективи розвитку воєнного туризму на території України після закінчення російсько-української війни. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18 (2). С. 206–217. DOI: <https://doi.org/10.15330/apred.2.18.206-217>

розвиток малих та середніх підприємств. Водночас, існує ризик «туристичної гентрифікації», коли місцеве населення витісняється через зростання цін на нерухомість та житлові послуги, що зумовлене попитом з боку туристів.

Ефективне управління туристичними дестинаціями вимагає збалансованого підходу, який враховує економічні, соціальні та екологічні аспекти. Це включає розробку сталої інфраструктури, залучення місцевих громад у процес планування та управління туризмом, а також реалізацію програм, спрямованих на мінімізацію негативних впливів туризму. Дослідження цих аспектів дозволяє не лише виявити потенціал туристичних дестинацій для розвитку територій, але й надає інструменти для створення більш інклюзивних та сталих туристичних практик, які вигідні для всіх зацікавлених сторін.

Вплив туристичних дестинацій на розвиток територій представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Вплив туристичних дестинацій на розвиток територій

Підхід	Зміст підходу
1	2
<i>Економічний вплив</i>	
Збільшення кількості робочих місць	Розвиток туристичних дестинацій сприяє збільшенню кількості робочих місць, в тому числі ресторанний та готельний бізнес, екскурсійні, анімаційні та транспортні послуги тощо.
Розвиток локальної економіки	Розвиток туристичних дестинацій сприяє залученню інвестицій. Витрати споживачів туристичних послуг сприяють соціо-економічному зростанню локальної економіки.
Розвиток туристичної інфраструктури	Розвиток туристичних дестинацій завжди сприяє покращенню туристичної інфраструктури (якість доріг, громадські послуги тощо)
<i>Культурний та соціальний вплив</i>	
Збереження локальної культури та традицій	Переважно туристичні дестинації фокусуються на розвитку локальної культури, що сприяє її популяризації та збереженню.
Міжкультурний обмін	Розвиток туристичних дестинацій сприяє обміну культурними знаннями між туристами і місцевими жителями
Покращення рівня якості життя громади	Розвиток туристичних дестинацій переважно підвищує рівень якості життя громади шляхом створення нових можливостей для заробітку.
<i>Екологічний вплив</i>	
Збереження довкілля	Розвиток зеленого, еко та сталого туризму сприяє збереженню довкілля, туристичних ресурсів та біорізноманіття.
Екологічна освіта та просвітництво	Розвиток туристичних дестинацій може стати платформою для навчання громад та туристів екологічній відповідальності.
<i>Політичний та міжнародний вплив</i>	
Підвищення рівня міжнародного іміджу	Розвиток туристичних дестинацій сприяє посиленню міжнародного іміджу територій, привертаючи увагу до її унікальності.
Посилення стабільності	Розвиток туристичних дестинацій сприяє міжнародному діалогу, сприяючи стабільності

Вплив туристичних дестинацій на розвиток територій можна аналізувати через різні аспекти, включаючи економічний, культурний, соціальний, екологічний, політичний та міжнародний впливи. Розвиток туристичних

дестинацій стимулює створення нових робочих місць, особливо у сферах, пов'язаних із обслуговуванням туристів, таких як готельний бізнес, ресторанний бізнес, транспортні послуги, екскурсійні та анімаційні послуги. Туристичні дестинації сприяють залученню інвестицій та зростанню витрат споживачів, підтримуючи соціо-економічне зростання локальної економіки. Інвестиції в туристичну інфраструктуру, таку як дороги та громадські послуги, сприяють поліпшенню умов для туристів та місцевих жителів.

Туристичні дестинації часто фокусуються на відродженні та популяризації місцевої культури, сприяючи її збереженню. Туризм сприяє культурному обміну між туристами та місцевими жителями, збагачуючи обидві сторони. Розвиток туристичних дестинацій може значно підвищити якість життя місцевих громад, створюючи нові економічні можливості.

Розвиток еко-туризму та сталого туризму допомагає зберегти навколишнє середовище, туристичні ресурси та біорізноманіття. Туристичні дестинації можуть слугувати платформою для навчання туристів та місцевих громад принципам екологічної відповідальності.

Успішний розвиток туристичних дестинацій підвищує міжнародний імідж країни, підкреслюючи її унікальність та привабливість. Розвиток туризму сприяє міжнародному діалогу та співпраці, що може вести до загальної стабільності. Кожен з цих підходів вказує на багатогранний та комплексний характер впливу туристичних дестинацій на розвиток територій, підкреслюючи необхідність збалансованого та відповідального підходу до розвитку туризму. Всі ці аспекти разом формують мультидисциплінарний підхід до розвитку індустрії туризму, який вимагає збалансованого і відповідального планування. Важливість такого підходу полягає у досягненні сталого розвитку, що враховує потреби як поточних, так і майбутніх поколінь, забезпечуючи гармонійний розвиток туристичних дестинацій, що сприятиме довготривалому благополуччю територій та їх жителів<sup>2</sup>.

Управління туристичними дестинаціями в Україні має критичне значення для забезпечення сталого та ефективного розвитку галузі туризму, яка є важливим сектором національної економіки. Враховуючи багатий культурний, історичний та природний потенціал України, ефективне управління туристичними дестинаціями може сприяти привабленню більшої кількості вітчизняних та іноземних туристів, що, в свою чергу, забезпечить економічне зростання, збільшення робочих місць та підвищення загального рівня життя. Крім того, розвиток туризму може сприяти міжнародному визнанню України як привабливого туристичного напрямку, підвищуючи її імідж на світовій арені.

Ефективне управління туристичними дестинаціями також передбачає збереження та підтримку місцевої культури, історії та природних ресурсів. Це включає розвиток сталого туризму, який мінімізує негативний вплив на навколишнє середовище та місцеві громади, водночас забезпечуючи позитивний соціально-економічний вплив. Управління туристичними

---

<sup>2</sup> Вахович І.М., Матвійчук Л.Ю., Смаль Б.А. (2021) Розвиток індустрії гостинності в сучасних умовах: тенденції та заходи посилення конкурентних переваг. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики., Vol. 6. № 41. С. 494-502. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptr.v6i41.251512>

дестинаціями повинно також включати розробку інноваційних підходів до маркетингу та просування, адаптацію до змінних світових трендів, забезпечення високоякісного обслуговування та створення безпечного туристичного середовища. Такий комплексний підхід зможе забезпечити довгостроковий розвиток туристичного сектору в Україні, сприяючи її економічному та культурному процвітанню.

Управління туристичними дестинаціями в Україні на різних ієрархічних рівнях, з врахуванням формальних та неформальних інституцій, станом на 2023 рік має вигляд, що схематично відображено на рис. 1.

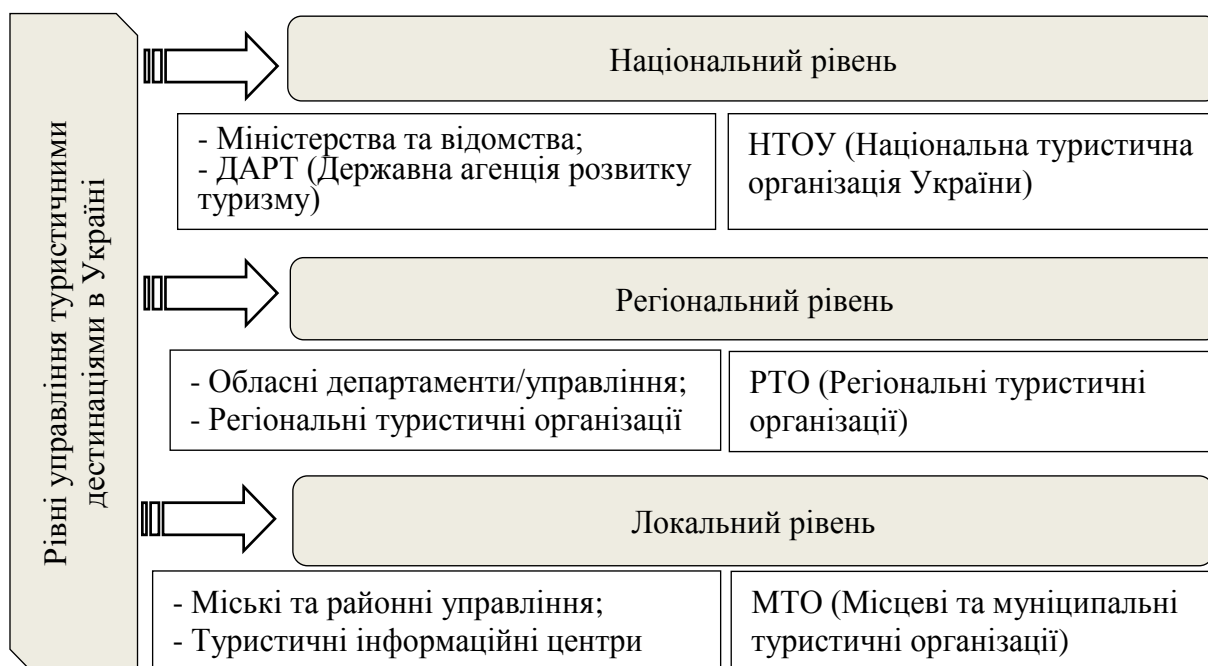


Рис. 1. Ієрархічна система управління туристичними дестинаціями України, станом на 2023 рік

Представлена ієрархічна система управління туристичними дестинаціями України поділяється на три основні рівні: національний, регіональний та локальний.

На національному рівні управління задіяні міністерства та відомства, а також Державна агенція розвитку туризму (ДАРТ), яка відповідає за формулювання політики розвитку туризму на державному рівні. Також на цьому рівні функціонує Національна туристична організація України (НТОУ), яка займається промоцією України як туристичної дестинації на міжнародному ринку.

На регіональному рівні роботу координують обласні державні адміністрації та регіональні туристичні організації (РТО), що забезпечують реалізацію державної політики у сфері туризму в конкретних регіонах, адаптуючи її до місцевих особливостей.

На локальному рівні управління здійснюють міські та районні управління, а також туристичні інформаційні центри, які відіграють важливу роль у наданні інформації туристам, підтримці місцевих туристичних ініціатив

та розвитку туристичної інфраструктури на місцях. Місцеві та муніципальні туристичні організації (МТО) відповідають за розвиток туризму на найбільш гранулярному рівні, працюючи безпосередньо з громадами та бізнесом. Ієрархічна система управління сприяє координації між різними рівнями влади та забезпеченню єдності стратегічного планування та підходів до розвитку туристичної галузі в Україні.

Ієрархічна система управління туристичними дестинаціями в Україні створює міцну основу для координованого та ефективного розвитку туризму на всіх рівнях – від національного до локального. Використання такої багаторівневої моделі дозволяє враховувати специфіку кожного регіону, втілюючи в життя загальнодержавні стратегії з урахуванням локальних потреб та особливостей. Це забезпечує злагоджену роботу всіх зацікавлених сторін і сприяє створенню умов для сталого розвитку туризму, який позитивно впливає на економічне зростання та культурне збагачення країни.

Забезпечення взаємодії між національними, регіональними та локальними органами дозволяє не лише розподіляти ресурси ефективно, але й реагувати на виклики та можливості, що виникають перед галуззю туризму в Україні. Така організація управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності українських туристичних дестинацій на міжнародному рівні, водночас стимулюючи розвиток місцевих громад та збереження унікальної культурної спадщини країни.

Дослідження структури загальних втрат економіки України у зв'язку з військовим вторгненням росії є вкрай важливим для оцінки масштабів збитків і шкоди, завданої економічній системі країни загалом та туристичним дестинаціям зокрема. Війна призводить до глибоких і часто тривалих економічних дислокацій, які торкаються всіх аспектів життя: від знищення інфраструктури та промислових об'єктів до переривання звичайних економічних зв'язків і ланцюжків поставок, втрати робочих місць, масштабної міграції населення, і до глибокої соціальної та економічної нестабільності.

З ретельним дослідженням цих втрат, Україна та її міжнародні партнери зможуть краще розуміти, які галузі потребують негайної допомоги та інвестицій, як ефективно розподіляти обмежені ресурси для відновлення, та як планувати довгострокові стратегії відбудови. Зазначене дослідження сформує основу для розробки цільових програм підтримки та відновлення, враховуючи не лише фізичні та матеріальні збитки, а й соціально-економічні наслідки для населення. Крім того, це дослідження важливе для забезпечення прозорості та підзвітності у використанні міжнародної допомоги та відновлювальних фондів.

Одним з основних показників стану та перспектив розвитку туристичних дестинацій є структура загальних втрат економіки України, що представлено на рис. 2.

Представлена діаграма, відображає структуру загальних втрат економіки України з урахуванням потреби у відновленні на початку 2023 року. Згідно з діаграмою, втрати розподілені на три основні категорії:

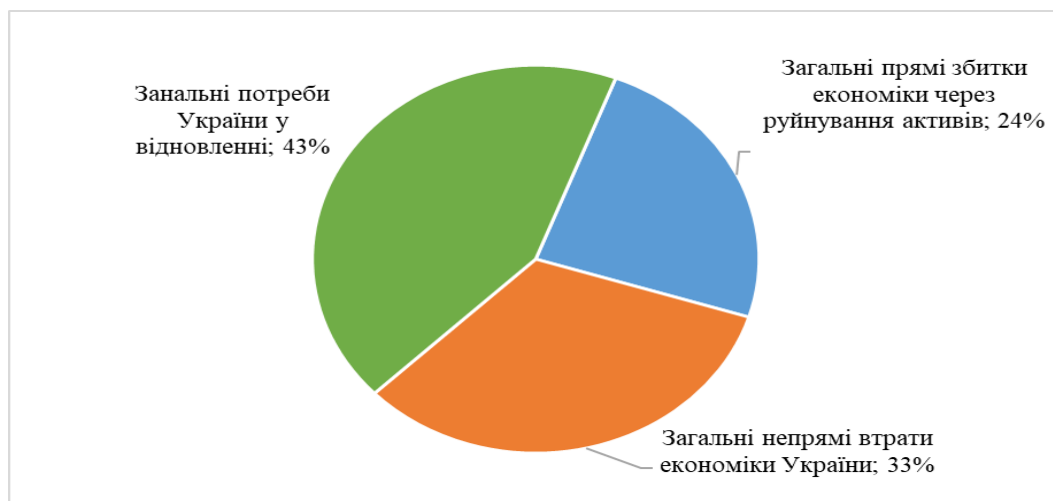


Рис. 2. Структура загальних втрат економіки України, з урахуванням потреби у відновленні (станом на початок 2023 року)<sup>3</sup>

– загальні потреби України у відновленні становлять 43% від загального обсягу втрат. Це вказує на значний обсяг ресурсів, необхідних для реконструкції та відновлення країни після завданих збитків;

– загальні прямі збитки економіки через руйнування активів складають 24%. Це відсоток показує, наскільки значними є втрати фізичних активів, таких як будівлі, інфраструктура та інші важливі ресурси;

– загальні непрямі втрати економіки України визначені як 33%. Такі втрати можуть включати зниження виробничих потужностей, втрату доходів через переривання бізнесу, а також опосередковані економічні наслідки.

У контексті розвитку туристичних дестинацій, ця структура втрат має безпосередній вплив. Значні потреби у відновленні можуть включати необхідність реконструкції туристичної інфраструктури та відновлення історичних пам'яток, які є критично важливими для залучення туристів. Прямі збитки від руйнування активів безпосередньо впливають на туристичний сектор, втрачаючи не тільки фізичні місця, але й потенціал для заробітку та працевлаштування місцевого населення. Непрямі втрати впливають на туризм через зменшення купівельної спроможності населення та зниження загального попиту на туристичні послуги, що в свою чергу може знизити інвестиції в сектор.

Тому, відновлення та розвиток туристичних дестинацій стане важливим компонентом загальної стратегії відновлення економіки, яка має на меті відновити не тільки фізичні активи, але й сприяти соціо-економічному зростанню туристичних територій, створенню робочих місць та підвищенню добробуту населення.

Важливим показником стану та розвитку туристичних дестинацій є кількість туристів, яка відображає привабливість та доступність регіону для відвідувань. Цей показник не тільки вказує на поточний інтерес до певної місцевості, але й відіграє вирішальну роль у плануванні маркетингових кампаній, розвитку інфраструктури та розподілі інвестицій. Збільшення

<sup>3</sup> Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://ukrstat.gov.ua>

кількості туристів може призвести до економічного зростання через прямі витрати на житло, харчування, транспорт та розваги, а також через непрямий вплив на збільшення замовлень для місцевих підприємств та створення додаткових робочих місць.

Крім того, в умовах післявоєнного відновлення, зростання числа туристів може слугувати індикатором відновлення довіри та стабілізації у регіоні. Для України, яка зазнала значних руйнувань через військове вторгнення, залучення туристів не лише підвищить економічну активність, але й сприятиме міжнародному іміджу країни як безпечного та привабливого напрямку. Це в свою чергу може забезпечити необхідну підтримку від міжнародних організацій та іноземних урядів у процесі відбудови та реабілітації країни.

Таким чином, динаміка кількості туристів також може служити важливим інструментом для моніторингу ефективності політик у сфері туризму та відновлення. Якщо чисельність туристів зростає, це може свідчити про успішність програм, спрямованих на відновлення інфраструктури, поліпшення іміджу країни та створення позитивного досвіду для відвідувачів. З іншого боку, якщо чисельність туристів не зростає або навіть зменшується, це може вказувати на необхідність перегляду чи коригування існуючих стратегій чи на наявність інших проблем, які потребують уваги.

В контексті постконфліктного відновлення, залучення туристів також може сприяти відновленню культурної самобутності та спадщини, стимулюючи збереження традицій, історичних пам'яток та природних ландшафтів. Це, у свою чергу, відновлює місцеву гордість та ідентичність, що є життєво важливим для соціальної когезії та довготривалого миру. В кінцевому рахунку, відновлення та розвиток туристичних дестинацій в Україні не тільки допоможе відновити економіку, але й може стати ключовим чинником у підвищенні міжнародного іміджу та позиції країни на світовій арені.

Подальший розвиток туристичних дестинацій в Україні, особливо в умовах відновлення після конфлікту, вимагатиме не лише фізичного відновлення пошкодженої інфраструктури, але й ретельного планування та впровадження довгострокових стратегій, які б враховували стійкість туристичної галузі. Важливим є створення інтегрованих туристичних продуктів, які поєднують історичну, культурну та природну цінність, а також розвиток інноваційних маркетингових підходів, що адаптуються до змінних умов та потреб ринку.

Розвиток туризму також має величезне значення для психологічної реабілітації нації, створення відчуття нормальності та відновлення соціальної довіри. Відновлення туристичних дестинацій та залучення відвідувачів може допомогти відновити сенс громадської єдності та позитивного національного образу. Крім того, активний туристичний сектор може стати потужним каналом для зовнішньої комунікації, демонструючи світові відновлювальний дух України та її відкритість до міжнародного співтовариства. У цілому, інвестиції у розвиток туристичних дестинацій є інвестиціями у майбутнє країни, її економічне зростання та соціальний прогрес.

Динаміка кількості туристів в Україні представлено на рис. 3.

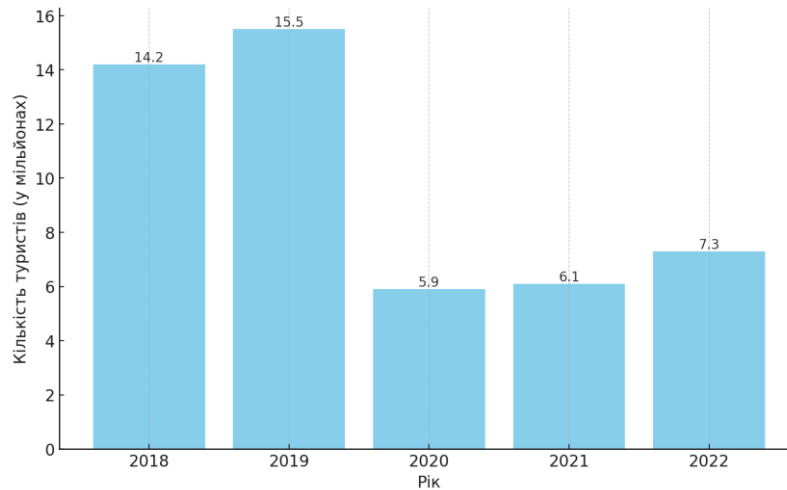


Рис. 3. Динаміка кількості туристів в Україні протягом 2018-2022 років (осіб)<sup>4</sup>

Представлена динаміка кількості туристів в Україні за період з 2018 по 2022 роки. засвідчує, що:

- у 2018 році кількість туристів становила приблизно 14,2 мільйонів;
- у 2019 році спостерігається невелике зростання до 15,5 мільйонів туристів;
- у 2020 році видно значне падіння кількості туристів до 5,9 мільйонів, що, пов'язано з глобальною пандемією COVID-19 та введенням обмежень на подорожі;
- у 2021 році відбулося невелике відновлення з показником приблизно 6,1 мільйонів туристів;
- у 2022 році кількість туристів знову зросла до 7,3 мільйонів, що може свідчити про поступове відновлення індустрії туризму.

Динаміка вказує на вплив глобальних подій на індустрію туризму в Україні та важливість гнучкості та стійкості у відповіді на зовнішні шоки. Він також вказує на потенціал для відновлення та зростання в секторі після подолання кризових явищ.

Спостережене зростання кількості туристів у 2022 році, незважаючи на військове вторгнення, може вказувати на сильні внутрішні фактори, такі як підвищення внутрішнього туризму або збільшення в'їзду іноземних туристів, які відвідують країну з різних причин, включаючи підтримку та солідарність. Таке зростання також може бути показником ефективності заходів, вжитих державою та приватним сектором для просування туризму, а також здатності країни адаптуватися до нових реалій і знаходити альтернативні способи залучення туристів, наприклад, через розвиток патріотичного туризму чи міжнародної гуманітарної допомоги.

Тенденція до зростання в 2021 і 2022 роках також може бути пов'язана з поступовим зняттям обмежень, введених через COVID-19, що дозволило багатьом людям відновити подорожі. Однак цей зростання ще не досягло рівнів до пандемії, що свідчить про тривалі вплив пандемії та війни на туристичний

<sup>4</sup> Офіційний сайт Національної туристичної організації. URL: <http://ntoukraine.org>



сектор. Отже, для відновлення та подальшого розвитку туристичних дестинацій України важливо продовжувати інвестувати у безпеку, інфраструктуру, та позитивний імідж країни на міжнародному рівні.

У відновленні туризму після конфлікту ключовим аспектом є реконструкція та модернізація туристичної інфраструктури, а також розробка нових туристичних продуктів, які б відповідали сучасним вимогам та інтересам туристів. Створення безпечного та привабливого туристичного середовища може сприяти не тільки збільшенню кількості туристів, але й підвищенню загального іміджу України як країни, яка успішно протистоїть викликам і продовжує розвиватися.

Попри зростання туристичного потоку перед пандемією COVID-19, сектор зазнав великих втрат у 2020 році, що вказує на вразливість індустрії до непередбачуваних подій. Відновлення кількості туристів у 2021 та 2022 роках, навіть за умов військового конфлікту, є свідченням життєздатності та адаптивності туристичної галузі України, а також зусиль держави та приватного сектору по відновленню туризму.

Ця інформація підкреслює важливість продовження роботи з відновлення і розвитку туристичних дестинацій як частини ширшої стратегії економічного відновлення України. Потрібно зосередитися на створенні безпечного туристичного середовища, реконструкції та модернізації інфраструктури, а також на маркетингу та промоції України як привабливого туристичного напрямку. Стабільне зростання туристичного сектора не тільки підвищить доходи та створить нові робочі місця, але й сприятиме поліпшенню міжнародного іміджу країни, демонструючи її культурну різноманітність та гостинність, що є важливим для зміцнення суверенітету та національної ідентичності в постконфліктний період.

В умовах війни значна кількість туристичних дестинацій є не придатною для туристів через зрозумілі причини безпеки, руйнування інфраструктури, та відсутність необхідних сервісів. Це створює прямий вплив на індустрію туризму, ведучи до втрати доходів для бізнесів, що залежать від туризму, та зменшення валютних надходжень для країни. Також, це накладає обтяження на місцеві громади, які часто отримують значну частку свого доходу від гостинності та туристичних послуг.

У цій ситуації важливо шукати альтернативні шляхи для підтримки економіки та забезпечення життєздатності спільнот, які залежать від туризму. Однією з можливих стратегій може бути розвиток віртуального туризму, який дозволяє людям відвідувати культурні та історичні місця онлайн. Інша стратегія – розробка та просування туристичних маршрутів у безпечних регіонах країни, а також розвиток внутрішнього туризму. Важливим є також забезпечення точної та актуальної інформації про стан дестинацій, щоб туристи могли приймати обґрунтовані рішення щодо своїх подорожей.

Попри неможливість використання значної частини туристичних дестинацій у воєнний час, важливо також звернути увагу на можливість розвитку альтернативних видів туризму, таких як патріотичний, освітній чи волонтерський. Такі ініціативи не тільки зміцнюють внутрішню солідарність та

підтримку між громадянами країни, але й можуть залучити міжнародну увагу та підтримку через міжнародних волонтерів та освітніх туристів, які прагнуть краще зрозуміти ситуацію в країні і допомогти місцевим спільнотам.

Крім того, для забезпечення подальшого розвитку туризму необхідно впроваджувати стратегії, що сприяють стійкості галузі. Такі стратегії можуть включати диверсифікацію туристичних продуктів, підвищення якості туристичних послуг, а також впровадження заходів, які забезпечують швидке відновлення туристичної діяльності після вирішення кризових ситуацій. Зосередження на створенні безпечного туристичного середовища і зміцнення позитивного іміджу країни може стати ключем до прискорення відновлення туристичного потоку, що в подальшому сприятиме економічному відновленню та довгостроковому розвитку України.

Стійкість туристичної галузі в умовах війни вимагає не лише гнучкості у плануванні та адаптації до швидко змінних обставин, але й активної підтримки з боку уряду і місцевих органів влади. Можливості для розвитку могли б включати фінансові стимули для туристичних підприємств, податкові пільги, інвестиції в безпечнішу та більш стійку туристичну інфраструктуру, та надання допомоги у відновленні пошкоджених історичних і культурних об'єктів. Такі кроки можуть не тільки підтримати існуючий туристичний бізнес, але й допомогти у відкритті нових напрямків для внутрішнього та в'їзного туризму.

У довгостроковій перспективі, розвиток туризму в Україні може стати суттєвим фактором соціально-економічного відновлення, підвищення якості життя населення та відбудови міжнародного іміджу країни. Подолання викликів, пов'язаних із військовими діями, та відновлення туристичної привабливості будуть вимагати скоординованих зусиль на всіх рівнях, включаючи активну участь громадськості та приватного сектору. При цьому необхідно не забувати про збереження унікальної культурної спадщини та природних ресурсів, які є цінністю не лише для України та її регіонів, але й для всього світу.

У цьому контексті, продовження розробки та впровадження стратегій, які враховують потреби туристичного сектору під час і після війни, стане критичним для забезпечення його відродження. Повинна бути знайдена рівновага між негайними діями для забезпечення безпеки і тривалими інвестиціями в розвиток туризму. Створення привабливого інвестиційного клімату для туристичних проєктів, підвищення якості обслуговування туристів та побудова позитивного образу країни на міжнародній арені можуть стимулювати відновлення туризму та, як результат, сприяти загальному економічному зростанню.

З огляду на це, туристична галузь в Україні стоїть перед важливим завданням адаптації до нових викликів. Це вимагатиме розуміння змінених потреб і переваг туристів, розвитку нових продуктів та послуг, які можуть привабити відвідувачів, та використання інноваційних підходів до просування туристичного потенціалу України. Інвестиції в культурний та «зелений» туризм, відновлення історичних пам'яток та підтримка місцевих громад у створенні унікальних туристичних пропозицій можуть стати основою для

відродження та розвитку туристичної галузі в Україні. Успіх цих зусиль буде сприяти не лише економічному відновленню, але й підсиленню довіри міжнародної спільноти до України як до надійного партнера та привабливої туристичної дестинації.

У майбутньому, поступове збільшення кількості туристів, що відвідують Україну, буде свідчити про ефективність заходів відновлення та здатність країни відбудувати та розвивати туристичну інфраструктуру в складних умовах. Розвиток туризму в Україні також може стати потужним каналом для зміцнення національної ідентичності, підтримки культурного діалогу та розвитку міжнародних відносин. Збереження та просування української культурної спадщини, традицій та історії через туризм може допомогти подолати наслідки війни та збудувати нове, позитивне сприйняття країни у світі.

Індустрія туризму може стати локомотивом для відновлення інших галузей економіки, сприяючи розширенню бізнесу, збільшенню виробничих потужностей та покращенню інвестиційного клімату. Підтримка туризму в Україні повинна йти в ногу з забезпеченням сталого розвитку, враховуючи екологічні та соціальні аспекти, щоб гарантувати, що відновлення йде на користь як сучасникам, так і майбутнім поколінням. Усі ці заходи допоможуть не лише відродити туристичний сектор, а й сприятимуть загальній цілісності та процвітанню української нації.

Окрім безпосередньої економічної вигоди, розвиток туризму має потенціал сприяти соціальній згуртованості та національному відродженню, зокрема під час постконфліктної реконструкції. Туризм може стати платформою для поділу історій України, її культурного різноманіття та сприяти формуванню нового нарративу країни. Це, в свою чергу, може посилити національну ідентичність та підсилити відчуття гордості і самоповаги серед громадян.

Уряду, бізнесу та місцевим спільнотам необхідно працювати разом для створення інтегрованого туристичного досвіду, які відображають унікальність України та підтримують місцеву економіку. Відновлення туристичних дестинацій та розвиток нових може допомогти відкрити Україну світу, залучивши більше відвідувачів та інвестицій. За таких умов, туризм не просто відновлює свої позиції як важливий сектор економіки, але й стає ключовим елементом у відбудові самої країни.

Розглянемо приклади стану та перспектив розвитку туристичних дестинацій України визначивши їх три типи:

- збережені та придатні до використання туристичні дестинації України;
- умовно придатні до використання туристичні дестинації України;
- недоступні та/або непридатні до використання туристичні дестинації України.

Вважаємо, що станом на 2023 рік, більшість збережених та придатних туристичних дестинацій знаходиться у західній Україні та подекуди в інших регіонах. Приклади збережених та придатних до використання туристичних дестинацій України представлено в таблиця 2.

Приклади збережених та придатних до використання  
туристичних дестинацій України

Дестинація	Регіон	Особливості
Львів	Західна Україна	Історичний центр, архітектурні пам'ятки, культурні заходи.
Київ	Центральна Україна	Столиця, історичні пам'ятки, музеї, сучасне мистецтво.
Луцьк	Західна Україна	Історична архітектура, мультикультурність
Чернівці	Західна Україна	Унікальна архітектура, історичні місця.
Ужгород	Закарпаття	Замки, виноробство, близькість до Карпат.
Кам'янець-Подільський	Західна Україна	Середньовічний замок, історичні фестивалі.
Івано-Франківськ	Західна Україна	Культурний центр, ворота до Карпатських гір.
Карпатські гори (наприклад Буковель)	Закарпаття	Гірськолижні курорти, походи, природні ландшафти.
Шацькі озера	Західна Україна	Чисте повітря та вода, пляжі, ліси

Львів відомий своїм історичним центром, який є світовою спадщиною ЮНЕСКО, численними архітектурними пам'ятками, та багатим культурним життям, що включає фестивалі, музики, театри та інші культурні заходи. Київ є столицею країни, де розташовані багато історичних пам'яток, таких як Києво-Печерська лавра, музеї, а також місця сучасного мистецтва і культурних ініціатив. Луцьк вирізняється історичною архітектурою і мультикультурним середовищем, що відображається у різноманітності культурних традицій. Чернівці – місто із унікальною архітектурою, що включає в себе Чернівецький національний університет, який також є частиною спадщини ЮНЕСКО, та інші історичні місця. Ужгород знаменитий своїми замками, розвиненим виноробством, а також географічною близькістю до Карпатських гір, які пропонують чудові можливості для походів та активного відпочинку. Кам'янець-Подільський – місто знамените своїм величним середньовічним замком та численними історичними фестивалями, які приваблюють відвідувачів з усієї країни та з-за кордону. Івано-Франківськ є культурним центром, який слугує воротами до Карпатських гір і пропонує багато можливостей для туризму та відпочинку. Карпатські гори, зокрема Буковель є популярнішим гірськолижним курортом та місцем для активного відпочинку серед природних ландшафтів. Шацькі озера – це група озер з чистою водою та пляжами, оточеними лісами, які пропонують відвідувачам відпочинок на природі та Кожна з цих дестинацій має свої унікальні атракції та пропозиції для туристів, і їх збереження та розвиток є важливим для підтримки туристичної індустрії в Україні, особливо в умовах військового конфлікту.

Сьогодні багато туристичних дестинацій в деяких регіонах України є умовно придатними для використання через близькість до лінії фронту або

постійні обстріли, що вимагає від туристичних операторів та відвідувачів високого рівня обізнаності та обережності. У таких умовах, безпека туристів та працівників туристичної індустрії стає пріоритетом номер один. Це означає, що туристичні компанії та організації повинні тісно співпрацювати з місцевими органами влади та безпековими службами, щоб забезпечити точну та актуальну інформацію про безпекову ситуацію в регіоні.

Крім того, необхідно розробити та імплементувати чіткі плани дій у випадку надзвичайних ситуацій, які можуть включати евакуацію, медичну допомогу, та інші необхідні заходи реагування. У таких регіонах особливу увагу слід приділити інформуванню туристів про потенційні ризики та про те, як діяти у разі загрози.

Водночас, для підтримки туристичної галузі в менш залежних від військових дій регіонах, можна розвивати альтернативні види туризму, такі як внутрішній туризм, екологічний туризм, культурний та історичний туризм. Це дозволить зменшити залежність від міжнародного туристичного потоку, який може бути обмежений через безпекові ризики, та одночасно сприятиме розвитку місцевих економік і підтримці культурної спадщини.

Таким чином, туристична галузь в Україні зіштовхується з унікальними викликами, що вимагають адаптивності, креативності та постійної уваги до безпекових питань, але водночас відкривають нові можливості для розвитку та диверсифікації туристичних послуг.

Розвиток туристичної галузі в умовах конфлікту в Україні вимагає не тільки забезпечення безпеки, але й активного використання інноваційних підходів та технологій для приваблення відвідувачів. Наприклад, використання цифрових платформ для віртуальних турів по історичних місцях або культурних пам'ятках може стати альтернативним способом залучення туристів. Також, зосередження на розвитку місцевого туризму, включаючи агротуризм, може допомогти підтримати місцеві громади та стимулювати економіку в регіонах, де військові дії не мають безпосереднього впливу.

Важливою є також робота над формуванням позитивного іміджу країни на міжнародному рівні, незважаючи на триваючий конфлікт. Це може включати інформування про безпечні райони для туризму, підкреслення культурного багатства та історичної спадщини України, а також популяризацію унікальних можливостей для відпочинку та дослідження.

Крім того, державні та місцеві органи влади повинні забезпечити підтримку туристичної галузі через різноманітні програми, які можуть включати фінансову допомогу, податкові пільги для туристичних підприємств, розвиток інфраструктури та забезпечення належних маркетингових ініціатив. Все це спрямоване на зменшення негативного впливу війни на туристичний сектор і створення основи для його майбутнього розвитку.

У цілому, попри численні виклики, що постали перед туристичною галуззю в Україні, існують значні можливості для її відродження та розвитку. Через стратегічне планування та інновації туризм може стати одним з ключових факторів, що сприятимуть економічному відновленню та соціальній стабілізації країни після завершення конфлікту.

Приклади умовно придатних до використання туристичних дестинацій України представлено в таблиці 3.

Таблиця 3

Приклади умовно придатних до використання туристичних дестинацій України

Дестинація	Регіон	Особливості
Одеса	Південна Україна	Морський порт, історична архітектура, пляжі.
Чернігів	Північна Україна	Історичне місто з давніми церквами, монастирями та пам'ятками, включаючи Вал.
Дніпро	Східна Україна	Сучасне місто з багатою індустріальною історією, променадом вздовж Дніпра, музеями та парками.
Запоріжжя	Південна Україна	Відоме Хортицею, найбільшим островом на Дніпрі, історичним місцем козацтва.

Одеса – портове місто на березі Чорного моря, знамените своєю історичною архітектурою, живописними пляжами та розвиненим морським туризмом. Одеса пропонує відвідувачам різноманіття культурних та розважальних можливостей. Чернігів є одним з найстаріших міст України, багате історичними пам'ятками, такими як давні церкви, монастирі та історичні пам'ятники, зокрема Чернігівський Вал. Дніпро є великим сучасним містом з багатою індустріальною історією, променадом вздовж ріки Дніпро, музеями та парками. Місто пропонує відвідувачам унікальне поєднання історичних та сучасних атракцій. Запоріжжя відоме завдяки острову Хортиця, найбільшому острову на річці Дніпро, який є важливим історичним місцем, пов'язаним з козацтвом та історією України.

Кожна з цих дестинацій представляє унікальні можливості для туристів, які цікавляться історією, культурою, природою та міським життям України. Однак, у зв'язку з поточною безпековою ситуацією, ці дестинації вимагають особливої уваги до безпекових заходів та планування відвідувань, особливо в регіонах, які можуть бути піддані впливу конфлікту.

На жаль, сьогодні в Україні є багато втрачених туристичних дестинацій або таких, які не придатні до використання в сучасних умовах, особливо в регіонах, які постраждали від військових дій. Ці території часто включають в себе історичні місця, культурні пам'ятки, природні заповідники та інші туристичні об'єкти, які були пошкоджені або зруйновані в результаті бойових дій, обстрілів чи окупації. Поряд з безпосередніми втратами туристичної інфраструктури, існує також низка інших факторів, які обмежують доступ до цих місць, включаючи проблеми з безпекою, відсутність транспортного зв'язку та базових послуг.

Втрата туристичних дестинацій має далекосяжні наслідки не лише для туристичної галузі, але й для місцевих громад, які втрачають значну частину доходів та можливостей для розвитку. Це також негативно впливає на загальну економічну ситуацію в регіоні та зменшує привабливість України як туристичного напрямку на міжнародному рівні.

У цьому контексті, важливим завданням для України є відновлення пошкоджених туристичних об'єктів та розвиток нових туристичних маршрутів у безпечних регіонах. Також важливо забезпечити підтримку та розвиток

місцевих громад, щоб вони могли адаптуватися до змінених умов та знайти нові можливості для залучення туристів. Відновлення та розвиток туристичної інфраструктури, інвестиції в маркетинг та підтримка місцевих ініціатив можуть допомогти відновити туристичний потенціал України та сприяти її загальному економічному та культурному розвитку.

Для відновлення та розширення туристичних можливостей в Україні, особливо в регіонах, які зазнали найбільшого впливу військових дій, необхідно реалізувати комплексні стратегії. Ці стратегії можуть включати реконструкцію та модернізацію інфраструктури, розвиток нових туристичних продуктів та послуг, які враховують змінені умови, та активне залучення інвестицій.

Одним із шляхів просування України як туристичної дестинації може бути акцент на «тематичний туризм», який включає відвідування історичних місць, пов'язаних з військовими подіями, щоб залучити тих, хто цікавиться історією та хоче краще зрозуміти події, які відбуваються в країні. Це може сприяти розвитку освітнього туризму та допомогти в створенні більш глибокого розуміння міжнародною спільнотою.

Водночас, важливо підтримувати та розвивати туристичні напрямки, які залишаються доступними та безпечними для відвідування, підкреслюючи культурну та природну спадщину України. Це може включати розвиток сільського, екологічного та культурного туризму, який пропонує унікальні враження від відпочинку та сприяє збереженню місцевої ідентичності та традицій.

У цьому процесі також важливо забезпечити належне спілкування та маркетинг, щоб поінформувати потенційних відвідувачів про безпечні та доступні для відвідування регіони, а також про нові можливості та пропозиції у туристичній галузі України. Такий підхід допоможе не тільки відродити туристичну галузь, але й підтримати загальний розвиток країни у післяконфліктний період.

Окрім розвитку і просування туристичних дестинацій, важливо також зосередитися на підготовці кадрів та підвищенні якості обслуговування в туристичній сфері. Навчання та професійний розвиток працівників готельної справи, ресторанного бізнесу, гідів та інших спеціалістів туризму є ключовими для створення позитивного досвіду для туристів. Це також допоможе забезпечити стабільне відновлення туристичної галузі та її стійкість до майбутніх викликів.

Іншим важливим аспектом є розробка та впровадження стандартів сталого туризму, які допоможуть зберегти природні та культурні ресурси України. Сталі туристичні практики можуть забезпечити довгострокове збереження туристичних ресурсів та сприяти більш відповідальному відношенню до навколишнього середовища.

У контексті відновлення та розвитку туризму в умовах конфлікту та постконфліктної реконструкції, важливим є також розвиток місцевих туристичних ініціатив. Залучення місцевих громад до процесу планування та реалізації туристичних проектів може забезпечити більш ефективне та інклюзивне відновлення. Такий підхід дозволяє не тільки стимулювати місцеву

економіку, але й зберегти унікальність та автентичність місцевих туристичних продуктів.

У цілому, подолання викликів, пов'язаних із військовим конфліктом, та відновлення туристичної привабливості України вимагають комплексного підходу та активної участі всіх зацікавлених сторін. Це не лише сприятиме економічному відновленню, але й допоможе підсилити позитивний імідж України на міжнародному рівні.

Приклади недоступних та/або непридатних до використання туристичних DESTINAЦІЙ України представлено в таблиці 4.

Таблиця 4

Приклади недоступних та/або непридатних до використання туристичних DESTINAЦІЙ України

Дестинація	Регіон	Особливості
1	2	3
Харків	Східна Україна	До війни велике індустріальне місто з багатою історією, університетами, парками та культурними закладами.
Слов'янськ	Східна Україна	Місто, відоме своїми сакральними об'єктами та мінеральними водами та лікувальними грязями.
Скадовськ	Південна Україна	Було курортне місто на березі Чорного моря, популярне завдяки своїм пляжам та теплому клімату.
Донецьк	Східна Україна	Було сучасне місто з ботанічним садом, стадіоном «Донбас Арена» та численними парками.
Луганськ	Східна Україна	Місто мало історичні пам'ятки та природні заповідники
АР Крим	Південна Україна	Був відомий своїми гірськими ландшафтами, морськими курортами, історичними пам'ятками та виноробством
Маріуполь	Східна Україна	До війни був важливим портовим містом з пляжами на березі Азовського моря та промисловими підприємствами.

До війни Харків був великим індустріальним містом з багатою історією, численними університетами, парками та культурними закладами. Місто було важливим освітнім та культурним центром. Слов'янськ відомий своїми сакральними об'єктами та лікувальними мінеральними водами та грязями, що робило це місто популярним серед любителів оздоровчого туризму. Скадовськ був відомий як курортне місто на березі Чорного моря з популярними пляжами та теплим кліматом, приваблюючи відпочиваючих своєю морською красою. Донецьк до конфлікту був сучасним містом з розвиненою інфраструктурою, включаючи ботанічний сад, стадіон «Донбас Арена» та численні парки. Луганськ – місто мало історичні пам'ятки та природні заповідники, які приваблювали туристів своєю унікальною історією та природою. Автономна Республіка Крим була відома своїми гірськими ландшафтами, морськими курортами, історичними пам'ятками та виноробством, які робили цей регіон особливо привабливим для туристів. Маріуполь до війни був важливим



портовим містом з пляжами на березі Азовського моря та промисловими підприємствами.

Ці дестинації, нажаль, зазнали серйозних пошкоджень або стали недоступними через військові дії, що призвело до значних втрат для місцевих громад та туристичного потенціалу цих регіонів. Відновлення та повернення цих дестинацій до стану, придатного для туризму, потребуватиме значних зусиль та ресурсів.

З метою посилення конкурентоспроможності туристичних дестинацій на ринку туристичних послуг, важливою умовою є формування стратегії розвитку індустрії туризму, яка враховує як поточні виклики, так і довгострокові цілі. Стратегія розвитку туризму повинна бути комплексною та багатоаспектною, охоплюючи такі напрямки, як інфраструктурне розвиток, маркетинг і промоція, розвиток людських ресурсів, залучення інвестицій, а також підтримку сталого та екологічно відповідального туризму.

Інфраструктурний розвиток включає в себе модернізацію та відновлення транспортних мереж, готелів, ресторанів та інших туристичних об'єктів. Важливим є також створення нових атракцій та покращення існуючих, що може включати в себе все від природних парків до культурних та історичних музеїв. Ефективні маркетингові кампанії, спрямовані на різні цільові аудиторії, можуть значно підвищити привабливість туристичних дестинацій. Соціальні медіа, цифрові платформи, та традиційні засоби масової інформації можуть бути використані для просування унікальних особливостей та пропозицій кожної дестинації. Навчання та розвиток персоналу, що працює в туристичній сфері, є ключовим для забезпечення якісного обслуговування. Це може включати професійне навчання гідів, готельного персоналу, рестораторів та інших працівників, задіяних у туристичній індустрії. Приваблення приватних та державних інвестицій є важливим для розвитку туристичної інфраструктури та сервісів. Це може включати інвестиції в готелі, розважальні комплекси, культурні заходи та інші туристичні атракції. Розвиток екологічно відповідального туризму, який забезпечує збереження природних та культурних ресурсів, є важливим для забезпечення довгострокової стійкості туристичного сектору. Збалансоване втілення цих компонентів у стратегію розвитку туризму допоможе Україні не тільки відновити пошкоджені туристичні дестинації, але й відкрити нові можливості для відвідувачів з усього світу<sup>5</sup>.

Поряд із вищезгаданими заходами, важливим аспектом розвитку туристичної індустрії в Україні є також співпраця з міжнародними партнерами та організаціями. Встановлення партнерських відносин із зарубіжними туристичними агентствами, участь в міжнародних туристичних виставках та форумах дозволить збільшити міжнародну видимість України як привабливого туристичного напрямку. Використання міжнародного досвіду та найкращих практик може також підвищити якість туристичних послуг та покращити управління дестинаціями.

---

<sup>5</sup> Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: [колективна монографія]. Видання сьоме. За науковою. ред. Л. Матвійчук, Ю. Барського, М. Лепкого. Луцьк: ІВВ ЛНТУ. 2021. 360 с.

Крім того, активізація культурного та історичного туризму може сприяти збереженню та популяризації унікальної історії та культури України. Розвиток тематичних маршрутів, які дозволяють відвідувачам пізнати історію та культурні традиції регіонів, може створити нові привабливі пропозиції для туристів. Залучення місцевих громад до розвитку туризму є ще одним ключовим елементом успішної стратегії. Забезпечення участі місцевих жителів у туристичному процесі, від розробки туристичних продуктів до надання послуг, допоможе не тільки підвищити якість туристичного досвіду, але й забезпечити економічні вигоди для місцевих спільнот. Враховуючи поточну ситуацію в Україні, важливо також інтегрувати аспекти безпеки та кризового управління в стратегію розвитку туризму. Це передбачає розробку ефективних планів евакуації, надзвичайної медичної допомоги та забезпечення безпеки для туристів та працівників туристичної галузі.

Таким чином, стратегія розвитку туризму в Україні повинна бути комплексною та багатогранною, враховуючи як нинішні виклики, так і можливості для довгострокового розвитку. Це включає інфраструктурне вдосконалення, маркетинг та промоцію, розвиток людських ресурсів, залучення інвестицій, підтримку сталого туризму, міжнародну співпрацю, культурний та історичний туризм, залучення місцевих громад, а також інтеграцію аспектів безпеки та кризового управління.

Однією з важливих туристичних дестинацій Західного регіону України є Шацьк. З метою підвищення рівня розвитку Шацького регіону в сучасних умовах, вважаємо за доцільне сформулювати стратегію та програми розвитку індустрії туризму, що б передбачала визначення та систематизацію пріоритетів розвитку конкретних видів туризму в довгостроковій перспективі. Крім того, зазначене допоможе узгодити дії усіх зацікавлених сторін в розвитку досліджуваної туристичної дестинації.

Стратегія формує платформу для розуміння основних завдань індустрії туризму, а також є ключовим інструментом створення короткострокових планів роботи стейкхолдерів, включаючи виконавчі органи державної влади та суб'єктів індустрії гостинності. Вона дозволяє різним зацікавленим сторонам – уряду, місцевим органам влади, приватному сектору, та громадянськості – об'єднати свої зусилля та ресурси для досягнення спільної мети: розвитку та відновлення туристичної галузі. Ключові аспекти стратегії можуть включати наступне:

- визначення пріоритетних напрямків розвитку (ідентифікація туристичних дестинацій та сегментів ринку, які мають найбільший потенціал для розвитку та забезпечення економічного зростання);
- створення інтегрованих маркетингових кампаній (розробка ефективних маркетингових стратегій та промоційних заходів, спрямованих на залучення внутрішніх та міжнародних туристів);
- підтримка інвестицій у туристичну інфраструктуру (залучення інвестицій для покращення існуючої туристичної інфраструктури та створення нових об'єктів);

- підготовка кваліфікованих кадрів (навчання та розвиток персоналу для забезпечення високоякісних послуг у сфері туризму);
- залучення місцевих громад (сприяння участі місцевих громад у розвитку туризму, що допоможе забезпечити більш стійкий та інклюзивний розвиток);
- розробка стандартів сталого туризму (забезпечення збалансованого розвитку туризму з урахуванням екологічних та соціальних аспектів).

До ключових візій розвитку туризму Шацької території віднесемо:

1. Візія 1: Тісний взаємозв'язок влади, науки, бізнесу та громадськості в пріоритетній для Волині туристичній дестинації, спрямований на інфраструктурний розвиток, маркетинг та промоцію

2. Візія 2. Комплексний туристичний продукт «Шацькі смаколики».

3. Візія 3. Туристична інфраструктура європейського рівня

Згідно визначених візій стратегічного бачення перспективного розвитку туристичної дестинації «Шацьк» в сучасних умовах, вважаємо за доцільне систематизувати стратегічні та операційні цілі розвитку туризму зазначеної дестинації (табл. 5).

Таблиця 5

Стратегічні та операційні цілі	
перспективного розвитку туристичної дестинації «Шацьк»	
Стратегічна ціль А.	Сформувати високоякісний комплексний туристичний продукт
Операційні цілі	А. 1. Створити курорт «Шацьк»
	А. 2. Забезпечити асортимент та унікальність туристичних продуктів та послуг
	А. 3. Розвинути якісну інфраструктуру туризму та забезпечити її відповідність європейським стандартам гостинності.
Стратегічна ціль В	Сформувати ефективну систему промоції туристичного бренду «Шацьк» та комплексного локального турпродукту на вищих туристичних ринках
Операційні цілі	В. 1. Створити привабливий туристичний імідж курорту «Шацьк»
	В. 2. Сформувати інноваційний механізм просування комплексного туристичного продукту на ринок
	В. 3. Розвинути співпрацю з провідними туристичними компаніями
Стратегічна ціль С	Сформувати сприятливе середовище для розвитку бізнесу та активізації інвестиційних процесів в туристичній дестинації
Операційні цілі	С. 1. Створити агротуристичний кластер
	С. 2. Консолідувати зусилля бізнесу, влади, науки та громади у сфері інноваційно-проектного забезпечення розвитку індустрії гостинності
	С. 3. Створити сприятливі умови для інвестування в індустрію гостинності

Стратегічні та операційні цілі для перспективного розвитку туристичної дестинації «Шацьк» охоплюють різні аспекти, спрямовані на формування якісного туристичного продукту, ефективну промоцію та створення сприятливого інвестиційного середовища. Започаткування розвитку інтегрованого курортного комплексу, що включає комфортабельні готелі, ресторани, розважальні та оздоровчі центри. Це передбачає створення привабливого та зручного середовища для відпочинку, яке задовольняє потреби різних категорій туристів. Розробка та пропозиція різноманітних, унікальних

туристичних продуктів, які відображають культурну та природну унікальність регіону Шацьк. Це може включати спеціалізовані тури, такі як екотуризм, культурні маршрути, спортивні заходи та інші унікальні відпочинкові можливості. Модернізація існуючої інфраструктури та підвищення рівня послуг до європейських стандартів гостинності. Це включає оновлення готельних комплексів, покращення транспортного зв'язку та розвиток інших важливих об'єктів інфраструктури.

Розробка і впровадження ефективних маркетингових стратегій та рекламних кампаній, спрямованих на формування позитивного іміджу курорту. Це може включати використання цифрового маркетингу, соціальних медіа та інших сучасних інструментів просування. Впровадження інноваційних підходів у просуванні туристичного продукту, включаючи використання цифрових технологій, співпрацю з інтернет-платформами та блогерами. Це дозволить залучити більш широку аудиторію та забезпечити ефективне розповсюдження інформації про курорт. Налагодження партнерських відносин з великими туристичними агентствами та компаніями для просування Шацька як привабливого туристичного напрямку на національному та міжнародному рівнях. Реалізація проектів агротуризму, які включають сільськогосподарські та екологічні комплекси, спрямовані на залучення туристів, які цікавляться сільським відпочинком та знайомством з місцевою культурою та традиціями. Співпраця між бізнесом, владою, науковими установами та громадськістю для розвитку і впровадження інноваційних проектів, які сприятимуть розвитку індустрії гостинності в регіоні. Розробка та впровадження політик та заходів, спрямованих на залучення інвестицій у туристичну інфраструктуру та послуги, забезпечення легкості ведення бізнесу та захисту прав інвесторів.

Запропоновані стратегічні та операційні цілі розвитку індустрії туризму, а саме дестинації «Шацьк» визначають довгострокову перспективу та конкретні дії для розвитку індустрії гостинності загалом та туристичних продуктів і послуг зокрема. Вдале впровадження стратегії розвитку туризму в Шацьку має велике значення для підвищення привабливості цього регіону як туристичного напрямку. Основною стратегічною метою є формування високоякісного, комплексного туристичного продукту, що включає створення курорту «Шацьк», розвиток унікальних туристичних продуктів та послуг, а також підвищення якості інфраструктури туризму до європейських стандартів.

Ефективна промоція туристичного бренду «Шацьк» на міжнародному рівні є ще однією ключовою ціллю. Це включає створення привабливого іміджу курорту, розробку інноваційних механізмів просування та налагодження співпраці з провідними туристичними компаніями. Стратегія створення сприятливого середовища для розвитку бізнесу та активізації інвестиційних процесів. Це передбачає створення агротуристичних кластерів, консолідацію зусиль усіх зацікавлених сторін та створення умов для інвестицій у сферу гостинності. Реалізація цих стратегічних та операційних цілей сприятиме не лише покращенню туристичного потенціалу Шацька, але й матиме позитивний вплив на економічний розвиток регіону, забезпечуючи нові робочі місця, стимулюючи місцевий бізнес та залучаючи інвестиції. Усе це, в свою чергу,

покращить загальний імідж України як привабливої туристичної дестинації на міжнародній арені.

Сучасні тенденції розвитку туристичних дестинацій України відображають ряд викликів та можливостей, які виникають в умовах змінюваного глобального ландшафту та внутрішніх чинників, зокрема військового конфлікту. Однак, незважаючи на ці виклики, сектор туризму України демонструє стійкість та потенціал для розвитку. Важливим аспектом є адаптація до нових умов, зокрема через розробку нових туристичних продуктів, які відповідають зміненим запитам туристів, та впровадження гнучких стратегій маркетингу та розвитку інфраструктури. Підвищення якості послуг та впровадження інновацій у сфері туризму є ключовими для просування України на світовому туристичному ринку.

Напрямки розвитку туризму в Україні також зосереджуються на використанні її унікальної культурної, історичної та природної спадщини. У цьому контексті зростає інтерес до внутрішнього туризму, агротуризму, екотуризму та культурного туризму. Розвиток туристичних маршрутів, які підкреслюють унікальність регіональної ідентичності України, може стати потужним інструментом для залучення відвідувачів та популяризації місцевих культурних та природних ресурсів. Водночас, розвиток інфраструктури та покращення якості послуг мають важливе значення для забезпечення задовільного досвіду відвідування туристами.

Незважаючи на поточні виклики, перспективи розвитку туристичних дестинацій в Україні залишаються оптимістичними завдяки поступовому відновленню та адаптації індустрії до нових умов. Стратегічне планування, акцент на інноваціях, ефективні маркетингові стратегії та підвищення якості послуг є ключовими для залучення як внутрішніх, так і міжнародних туристів. Успішна реалізація цих підходів допоможе не лише відновити туристичну індустрію України, але й сприятиме загальному економічному зростанню та підвищенню міжнародного іміджу країни.

## **1.2. CURRENT TRENDS OF ECOLOGICAL TOURISM PRODUCT IMPLEMENTATION \***

Tourism as a multifaceted phenomenon is already a phenomenon of the present time due to the constant development and interest in it of any developed state. In connection with the development of world tourism, there is a growing interest in finding ways of effective development of this industry in Ukraine as well, both on the part of the state and business entities.

Ecological tourism is a tourism that includes travel to places with relatively untouched nature, with the aim of gaining insight into the natural and cultural-ethnographic features of a given area, which does not violate the integrity of ecosystems and creates such economic conditions in which the protection of nature and natural resources becomes profitable for the local people. Tourism contributes to the development of related industries such as transportation, telecommunications, trade in souvenirs, services, restaurant business and construction. Moreover, ecological tourism is a true cross-cultural channel. Communication that contributes to the protection of national and folk cultural heritage and traditions, the development of handicrafts, the restoration and preservation of cultural and historical monuments.

Ecotourism and recreational activities play an important role in national and regional economies, ensuring rational use and protection of the territory's natural, ecological, cultural, historical and informational resources. Due to the intensive development of the tourism industry, conceptual devices related to the field of tourism and recreation are being formed and improved. Therefore, it was accepted in the scientific community to use the term "recreation" (recreational activities, recreational resources, etc.).

A brief summary of ecological tourism product implementation is given, indicating the difference between the obtained results and the previously known ones. The degree of novelty is characterized in field of the essence and structure of ecological tourism, in modern world practice of ecological tourism product implementation as well as in analyzing the methodology and methods of ecological tourism product development. These items cannot include a description of new applied (practical) results obtained in the form of methods, devices, techniques, schemes, algorithms, etc. It is necessary to distinguish between the received scientific provisions and new applied results arising from the theoretical development.

Ecological tourism is a type of tourism aimed at preserving the environment and natural resources. The main goal of ecological tourism is to support the natural and cultural resources of the territories visited by tourists. This is achieved by developing environmental awareness among tourists, increasing their attention to issues of environmental protection, as well as ensuring ecologically compatible development of the tourism industry.

Ecological tourism involves active recreation in nature with minimal impact on the environment. Tourists can enjoy the beauty of forests, mountains, water bodies, look at wildlife, observe various animals and plants in their natural environment.

---

\* Автор Гладкий О.В.

Ecotourism also involves interaction with local people and culture, which allows tourists to gain new knowledge and experiences<sup>1</sup>.

The structure of ecological tourism may include the following elements (Fig.1):

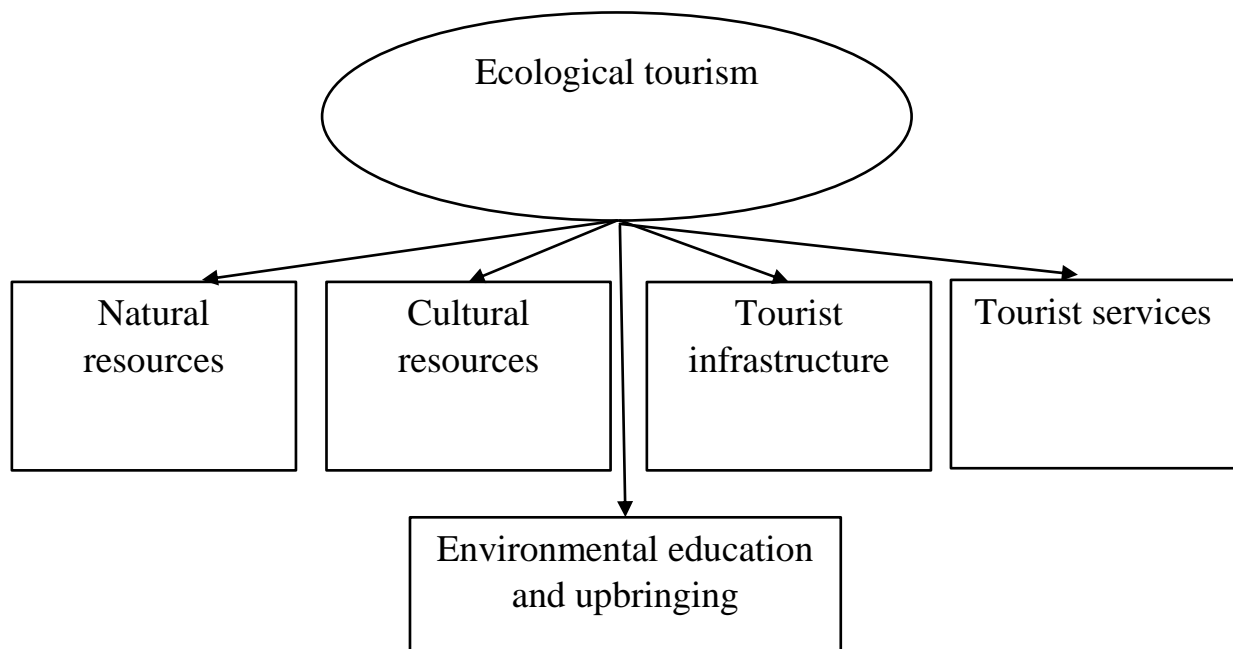


Fig. 1. Structure of ecological tourism<sup>2</sup>

**Natural resources:** These can be forests, mountains, rivers, lakes, seas, islands, sandy beaches, etc. These resources can form the basis of the tourism product and determine the types of tourism available in the territory.

**Cultural resources:** these can be historical monuments, local cultural traditions, national cuisine, folk art, etc. Cultural resources can also be an important component of ecological tourism and allow tourists to get to know the culture of the local population and enrich their knowledge.

**Tourist infrastructure:** it can be hotels, camps, tourist bases, campsites, eco-parks, trails, sources of drinking water, sanitary conditions and means of communication. Tourist infrastructure must be built taking into account the impact on nature and the environment.

**Tourist services:** it can be excursions, active recreation, cultural tours, ecological expeditions, eco-tourism activities, training in survival techniques, etc. Tourist services should be developed taking into account the preservation of nature and cultural resources.

**Environmental education and upbringing:** it can be educational programs, seminars, trainings, public lectures, educational campaigns, etc. Environmental

<sup>1</sup> Жук І. З. Актуальні проблеми та перспективи управління туристичною індустрією в Україні. Актуальні проблеми та перспективи розвитку туризму в Україні: теорія і практика. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. К., 2015. С. 68-70

<sup>2</sup> Мацола В. І. Рекреаційно-туристичний комплекс України: монографія. ІРД НАН України. Львів, 2017. 259 с.

education and upbringing allow tourists to raise awareness of environmental problems<sup>3</sup>.

The essence of ecological tourism lies in the following principles:

– Conservation

Ecological tourism aims to promote the conservation of natural habitats, wildlife, and ecosystems by minimizing the negative impact of tourism on the environment.

– Sustainability.

Ecological tourism seeks to promote sustainable development by ensuring that the economic, social, and environmental needs of local communities are met and that tourism activities do not compromise the ability of future generations to enjoy the same natural resources.

– Education.

Ecological tourism provides an opportunity for visitors to learn about the natural environment and the importance of conservation and sustainable development.

– Community Involvement.

Ecological tourism involves local communities in the planning and management of tourism activities, ensuring that the economic benefits of tourism are shared with the local community and that their cultural heritage is preserved.

– Responsible Travel.

Ecological tourism emphasizes responsible travel practices, such as minimizing waste, conserving energy, and respecting local customs and cultures<sup>4</sup>.

The essence of ecological tourism is to promote sustainable and responsible tourism practices that benefit the environment, local communities, and visitors alike.

Key features of eco-tourism are described on Fig. 2.

Nature-based activities – eco-tourism activities typically involve exploring natural environments and observing wildlife in their natural habitats. Activities can include hiking, wildlife watching, snorkeling, and birdwatching.

Sustainable accommodation - eco-tourism often involves staying in sustainable accommodation, such as eco-lodges or campsites that are designed to minimize environmental impact. These accommodations may use renewable energy sources, recycle waste, and conserve water.

Local community involvement - eco-tourism seeks to support and involve local communities by providing economic benefits and promoting cultural exchange. This can involve staying in locally owned accommodations, purchasing local products, and engaging in cultural activities.

Environmental education - eco-tourism often includes opportunities for environmental education and awareness-raising. Tour guides and naturalists can provide information about local ecosystems, conservation efforts, and sustainable practices.

---

<sup>3</sup> Габа М.І Екотуризм як один із засобів взаємозбагачення різних культур. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. 2011. Вип.ІІІ (43). С.102-111

<sup>4</sup> Злотнік, М., Мельник, О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С.112- 119



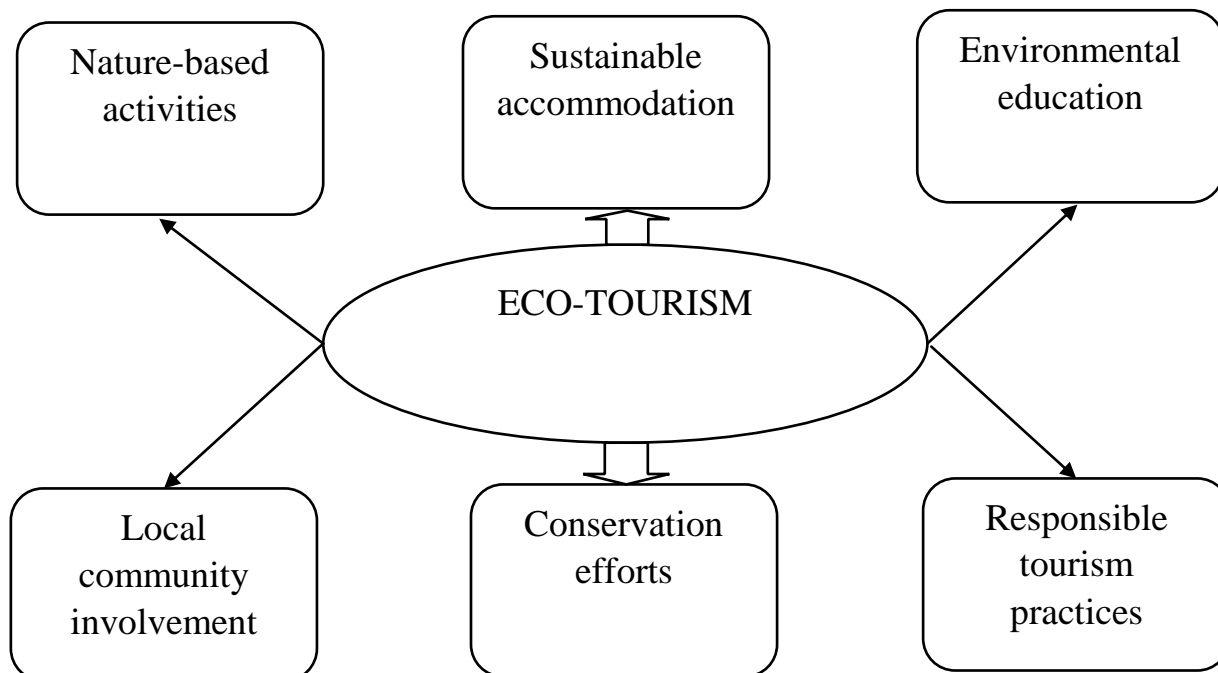


Fig. 2. Key features of eco-tourism<sup>5</sup>

Conservation efforts - eco-tourism is often closely linked to conservation efforts and initiatives. Eco-tourism can support conservation efforts by providing financial resources and raising awareness about the importance of preserving natural environments and biodiversity<sup>6</sup>.

Responsible tourism practices - eco-tourism emphasizes responsible tourism practices that minimize negative impacts on the environment and local communities. This can include practices such as reducing waste, conserving water, and respecting local customs and cultures.

While ecological tourism, or eco-tourism, can offer many benefits, it also poses several challenges that need to be addressed to ensure that tourism activities are sustainable and do not harm the environment or local communities. Here are some of the challenges associated with eco-tourism:

- Environmental impacts. Even though eco-tourism aims to minimize the negative impact on the environment, it can still lead to environmental degradation if not properly managed. Activities like hiking and wildlife watching can cause disturbance to natural habitats and ecosystems. Tourists can also generate waste and contribute to pollution.

- Overcrowding. Popular eco-tourism destinations can become overcrowded, which can lead to environmental degradation and the degradation of the tourist experience. Overcrowding can also have negative impacts on local communities, such as increased traffic and pressure on resources.

<sup>5</sup> Купріянич І.П., Дорош А.Й., Салюта В.А. Фактори впливу на розвиток сільського зеленого туризму як малого підприємництва в Україні. Економіка природокористування і сталий розвиток, 2019. № 6 (25). С. 100-106

<sup>6</sup> Гребеник В., Наумова О. Маркетинг на ринку туристичних послуг в умовах пандемії. Збірник наукових праць ЛОГОС. 2020. С. 42-43

– Economic impacts. While eco-tourism can provide economic benefits to local communities, it can also have negative economic impacts, such as creating a dependence on tourism and limiting opportunities for other economic activities.

– Cultural impacts. Eco-tourism can have both positive and negative cultural impacts on local communities. Positive impacts can include the promotion of cultural heritage and the preservation of traditional practices. However, negative impacts can include the commodification of culture and the loss of cultural authenticity.

Regulation and enforcement. Eco-tourism requires proper regulation and enforcement to ensure that tourism activities are sustainable and do not harm the environment or local communities. Lack of regulation and enforcement can lead to uncontrolled development and negative impacts on the environment and local communities<sup>5</sup>.

Overall, addressing these challenges requires a multi-stakeholder approach involving governments, tourism operators, local communities, and tourists themselves. This approach should prioritize sustainable and responsible tourism practices that promote the protection of the environment and the well-being of local communities.

Ecological tourism product implementation refers to the process of creating and launching an eco-friendly and sustainable tourism product that focuses on promoting responsible travel practices and preserving the environment and local cultures. The aim of ecological tourism product implementation is to offer travelers unique and rewarding experiences that are in harmony with the environment and local cultures, while also promoting sustainable tourism practices and helping to protect and preserve natural resources and cultural heritage for future generations<sup>3</sup>.

The implementation of an ecological tourism product involves careful planning, research, and collaboration with local communities and stakeholders. It involves identifying a target audience, researching destinations and activities, developing sustainable itineraries, building partnerships, training staff, marketing the product, and monitoring and evaluating its impact on the environment and local communities.

The target audience for an ecological tourism product depends on the specific product being offered. Generally, the target audience for an eco-friendly and sustainable tourism product is travelers who are interested in responsible travel practices and have a strong desire to experience unique and authentic destinations and cultures.

Ecological tourism products may appeal to a broad range of travelers, including:

– Nature enthusiasts: travelers are interested in outdoor activities, wildlife, and natural landscapes. They are typically drawn to destinations that offer opportunities for hiking, camping, wildlife viewing, and other nature-based activities.

– Cultural tourists: travelers are interested in experiencing local cultures and customs, including food, music, art, and history. They are often drawn to destinations that offer unique cultural experiences and opportunities to interact with local communities.

– Adventure seekers: travelers are looking for high-energy, adrenaline-pumping activities such as zip-lining, rock-climbing, or white-water rafting. They may also be interested in ecotourism products that offer unique and challenging outdoor activities.

Eco-conscious travelers: travelers are environmentally conscious and seek to minimize their impact on the environment. They are interested in sustainable travel practices and may seek out destinations and activities that prioritize environmental sustainability<sup>7</sup>.

The target audience for an ecological tourism product is likely to be travelers who are interested in unique and authentic experiences that promote responsible travel practices and help to protect and preserve the environment and local cultures.

Researching destinations and activities is a crucial step in the implementation of an ecological tourism product. Here are some key considerations to keep in mind when conducting this research:

- Identify potential destinations
- Research the environmental impact
- Evaluate the activity's impact
- Research local regulations
- Consider accessibility<sup>8</sup>.

Overall, research is key to selecting destinations and activities that align with the values of ecological tourism, promote sustainable practices, and minimize negative impacts on the environment and local cultures. By carefully evaluating potential destinations and activities, you can develop itineraries that offer unique and authentic experiences while promoting responsible travel practices.

Developing sustainable itineraries is essential for ecological tourism product implementation because it helps to minimize negative impacts on the environment and local communities while promoting responsible travel practices. By designing itineraries that prioritize sustainability and conservation, you can help to protect natural resources and wildlife, support local economies, and create authentic travel experiences for your guests.

Sustainable itineraries also help to promote responsible tourism practices by encouraging travelers to minimize their environmental impact, respect local cultures and customs, and support local conservation efforts. By providing educational opportunities and promoting responsible tourism practices, you can help to create a positive impact on both travelers and local communities<sup>9</sup>.

Overall, the sense of developing sustainable itineraries in ecological tourism product implementation is to create travel experiences that benefit both travelers and local communities while minimizing negative impacts on the environment. By prioritizing sustainability and responsible tourism practices, you can create a positive impact on the environment, society, and the economy.

---

<sup>7</sup> Фоменко Н. В. Рекреаційні ресурси та курортологія. К.: Центр навчальної літератури, 2017. 312 с.

<sup>8</sup> Проскура В.Ф. Актуальні проблеми розвитку туристично-рекреаційного комплексу регіону. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія Економіка. 2018. Вип. 1 (9).С. 131-136

<sup>9</sup> Орленко О. Значення туризму в розвитку національної та світової економіки. Інфраструктура ринку. 2016. № 2. С. 84-88

Building partnerships in ecological tourism product implementation is essential for creating sustainable and responsible tourism products. By working with local stakeholders, you can gain insights into the local environment, culture, and community, and develop tourism products that are authentic, unique, and respectful of local customs and traditions.

Here are some key reasons why building partnerships is important in ecological tourism product implementation:

- Local expertise

Local stakeholders have a deep understanding of the local environment, culture, and community, and can provide valuable insights into sustainable tourism development.

- Collaboration

Building partnerships allows for collaboration between local stakeholders, tourism operators, and travelers, which can lead to more innovative and sustainable tourism products.

- Community involvement

Involving local communities in tourism development can provide economic benefits and create a sense of pride and ownership in the tourism industry.

- Responsible tourism

Building partnerships can help to promote responsible tourism practices, such as minimizing negative impacts on the environment and supporting local conservation efforts.

- Competitive advantage

Building partnerships can help to differentiate your ecological tourism products from other offerings in the market, providing a competitive advantage in the industry<sup>2</sup>.

Ecological tourism is very popular in EU countries, and it is growing in popularity every year. Many tourists are looking for sustainable and responsible ways to travel, and eco-tourism offers them the opportunity to enjoy beautiful natural areas and cultural experiences while minimizing their impact on the environment. EU countries are known for their natural beauty, rich cultural heritage, and commitment to sustainability, making them ideal destinations for eco-tourists. The region is home to a wide variety of eco-tourism experiences, including wildlife watching, hiking, cycling, farm stays, and sustainable wine tours, to name just a few<sup>10</sup>.

Governments and tourism industry stakeholders in EU countries recognize the importance of eco-tourism and are actively promoting it as a way to support local communities, preserve natural and cultural resources, and reduce carbon footprints. As a result, ecological tourism is a significant and growing market in EU countries. Here are some specific examples of the development of ecological tourism in EU countries:

Sweden has a long history of promoting eco-tourism and sustainable tourism practices. One of the most well-known examples is the Icehotel in Jukkasjärvi, which

---

<sup>10</sup> Юхновська Ю. Формування концепції стратегічного управління розвитком потенціалу туристичної галузі в Україні та її регіонах // Галицький економічний вісник. Т. : ТНТУ, 2019. Том 57. № 2. С. 18-27

is built every winter using ice from the nearby Torne River. The hotel is designed to minimize its impact on the environment and uses renewable energy sources.

Austria is known for its beautiful Alpine landscapes, and many tour operators now offer eco-friendly hiking and cycling tours that take visitors through these stunning natural areas. The Nationalpark Hohe Tauern is one of the largest protected areas in Europe, and visitors can explore the park's glaciers, waterfalls, and wildlife while staying in eco-friendly accommodation.

Finland's Lapland region is a popular destination for eco-tourists, who come to experience the Northern Lights, go dog sledding, and stay in traditional Finnish log cabins. Many of these cabins are designed to have a minimal impact on the environment and use renewable energy sources like solar power.

France is home to many organic vineyards, which are popular destinations for eco-tourists who are interested in sustainable agriculture and wine-making practices. The vineyards offer tours, tastings, and accommodation in eco-friendly guesthouses.

Portugal - the country's Alentejo region is known for its sustainable tourism initiatives, including eco-lodges, organic farms, and vineyards. Visitors can explore the region's natural beauty while learning about the local culture and enjoying traditional cuisine<sup>11</sup>.

Overall, the sense of building partnerships in ecological tourism product implementation is to create tourism products that are sustainable, responsible, and respectful of local communities and the environment. By working together with local stakeholders, you can develop tourism products that benefit both travelers and local communities, and help to promote sustainable tourism development.

### **Ecological tourism product implementation methodology**

The methodology for the implementation of an ecological tourist product is a system of guiding principles, approaches, methods and tools used for the development and implementation of an ecologically oriented tourist product. This methodology includes the stages of determining the target audience, analyzing natural and cultural resources, developing a tourist product, developing tourist infrastructure and ensuring environmental safety<sup>12</sup>.

The methodology of implementing an ecological tourism product is based on the principles of sustainable development, preservation of natural and cultural heritage, and interaction with local communities. The methodology for implementing an ecological tourism product can be used by both state bodies and private companies for the development and implementation of ecological tourism products<sup>1</sup>.

Methods of implementing eco-tourism are the ways in which you can organize and implement eco-tourism with maximum possible protection of nature and provision of economic benefits for local communities. The main methods of implementing eco-tourism include:

- Involvement of the local population.

---

<sup>11</sup> For a new EU integrated tourism policy. URL:[https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user\\_upload/tx\\_tevprojects/library/file\\_1556119954.pdf](https://www.interregeurope.eu/fileadmin/user_upload/tx_tevprojects/library/file_1556119954.pdf)

<sup>12</sup> Краснова Ю. А., Антонова А. В. Поняття та юридичні ознаки туризму в Україні. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2018. Вип. 197. Ч. 3. С. 132-140

Eco-tourism should be based on the involvement of the local population in its implementation. This may include the development of local enterprises, the creation of jobs and the involvement of local residents in the development of tourism, the preservation of traditions and cultural values.

– Creation of environmentally friendly tourist routes

Eco-tourism should be aimed at preserving the environment and ensuring maximum protection of nature. Creation of ecologically clean tourist routes may include eco-walks, eco-trekking, eco-safari, organization of kayaking and other types of ecotourism.

– Use of environmentally friendly transport.

To reduce the impact of tourism on the environment and ensure the maximum possible environmental cleanliness of eco-tourism, it is worth using environmentally friendly types of transport, such as bicycles, electric cars, public transport and others.

Use of environmentally friendly technologies: eco-tourism should be based on the use of environmentally friendly technologies, such as wind and solar power plants.

### **The main directions of ecological tourism product development via the example of Zakarpattia region of Ukraine**

The development of the «Zakarpattia region» tour serves a twofold purpose such as: to showcase the enchanting beauty and cultural richness of Zakarpattia region in Ukraine and to provide an immersive, unforgettable travel experience for tourists from around the world, particularly those from the European Union.

This meticulously crafted tour aims to achieve the following objectives.

Cultural exchange – the tour aims to facilitate cultural exchange by introducing international tourists to the diverse traditions, customs, and heritage of Zakarpattia. Travelers will have the opportunity to interact with local communities, artisans, and craftsmen, fostering mutual understanding and appreciation between different cultures.

Promotion of sustainable tourism – emphasizing eco-friendly practices, the tour promotes sustainable tourism in Zakarpattia. By encouraging responsible travel, the tour aims to preserve the region's natural beauty, wildlife, and historical sites for future generations, ensuring the long-term sustainability of the local environment and economy.

Supporting local communities – the development of this tour is geared towards supporting local communities in Zakarpattia. By showcasing their craftsmanship, culinary delights, and unique attractions, the tour contributes to the economic development of the region. Travelers' engagement with local businesses and artisans helps bolster the local economy and create employment opportunities.

Preservation of cultural heritage – by promoting visits to historical sites, architectural marvels, and traditional workshops, the tour contributes to the preservation of Zakarpattia's cultural heritage. Encouraging travelers to appreciate and respect the local customs helps in safeguarding the region's unique identity and traditions.

So the «Zakarpattia region» tour is developed with the vision of promoting cultural understanding, sustainable tourism, economic development, and unforgettable travel experiences. By achieving these objectives, the tour not only benefits the tourists but also contributes positively to the local communities and the overall tourism landscape of Zakarpattia.

Eco-manor, thermal springs, reindeer farm and cheese factory. Eco manor «Shayanske Dzorno» offers accommodation and rest in cozy and comfortable rooms. The estate consists of 7 rooms, which can comfortably accommodate up to 14 people. In the yard there is a summer playground with outdoor exercise equipment, a swing and a gazebo. Guests are also offered a Carpathian bath and a vat. Meals are served in the hall of the manor, where you can prepare aromatic and delicious coffee from the local roaster if you wish.

With the purpose to introduce the captivating allure of Zakarpattia to a broader audience, we have meticulously crafted a comprehensive media plan tailored specifically for the European market. Our media strategy aims to showcase the essence of this enchanting region, enticing European travelers with an immersive and unforgettable journey. The Annex C contains Media plan for promoting the tour «Zakarpattia region» on the European market and outlines our multifaceted approach, encompassing diverse media channels and innovative strategies, all designed to illuminate the unique charm of Zakarpattia and inspire travelers to embark on an unforgettable «Zakarpattia region».

The coronavirus and war in Ukraine has made significant changes to many people's vacation plans, not only for foreign, but also for domestic tourism. Citizens of Ukraine, for whom the prices of holidays in the sea and mountain Carpathian resorts are too high, make trips to the picturesque places known to them by cars, having their own tents for rest and alternative food instead of hotel rooms, restaurants and cafes.

Currently, it is difficult to predict the desire of people to continue traveling as before, because some of them are forced to limit themselves in recreation due to economic problems. According to the forecasts of the world's leading experts, ecological tourism has a great future, the more it receives capital investments, the faster and more effectively most environmental problems will be solved. Ecological tourism has every chance to change a person for the better by forming the basic foundations of ecological culture. The economic effect of the proposed tour «Zakarpattia region», thermal springs and cheese factory. The cost of a 2-day trip is UAH 1,882 per person. The price includes: an excursion to Khust and a visit to Khust Castle; stop in the village of Iza; visiting the village Hatchet; excursion to Selyska cheese factory; tour in the «Old Cellar»; transport services 2 days; accommodation in an eco-mansion for 1 night (economy rooms with separate beds); 1 breakfast; insurance. The price does not include: swimming in the «warm waters» of Velyatino – UAH 150 / person; wine tasting in «Old Cellar» – UAH 80/person; 1 lunch – UAH 120/person; cheese tasting at «Selyska Syrovarna» – UAH 85/person; 100 – entrance ticket to the deer farm – UAH 20 / person; surcharge for single accommodation – UAH 300. So, the full cost of the tour per person is UAH 1,882, of which the tour company receives UAH 376 net profit, which is profitable for the travel agency.

The net return on sales is 16.4%, and the return on costs is 20.5%. Break-even point (BP): fixed expenses - UAH 5,000; volume of implementation – 55 tours per year; full cost of one tour per group – UAH 28,230; the cost of the tour per group – UAH 18,820;  $BP = 55 * 5000 / (28230 - 18820) = 275000 / 9410 = 30$  tours<sup>13</sup>.

Therefore, the tour «Zakarpattia region», thermal springs and cheese factory ensures the stable operation of the travel agency. The minimum number of tours sold per year is 30 tours, exceeding which the travel agency will make a profit. With a purpose to extend the number of tours it is necessary to perform following actions: motivate employees and explain what the company wants and how it will affect their salary; conduct training or education, if necessary; study the state of the market; see how competitors are doing and apply some of their practices; study trends in your industry for updates; new solutions will help to optimize costs; keep statistics for analysis. A combination of these methods will help not only to increase profitability, but also to track the main problems due to which the indicator decreases.

World strategies of socio-economic and ecological development determine the significant role of the tourism industry as one of the most important spheres of life. Green tourism is gaining more and more popularity and spread among the population during the global economic crisis caused by the pandemic. With the transition of Ukraine to the principles of self-government and self-sufficiency, as a result of decentralization processes, green tourism will become a stimulating factor for increasing the efficiency of the economic development of rural areas.

With the development of green tourism, public goods are created, it is defined as a priority sector of diversification of the agricultural sector of the economy and support of the welfare of the rural population, but it requires special measures during long-term restrictions on the movement of both internal and external tourist flows. In quarantine conditions, so-called micro locations claim to become the main tourist trend, the essence of which is short vacations closer to home, far from popular tourist routes, this will save time, money and reduce the impact of travel on the environment.

The Trans Carpathian region has a sufficient number of favorable conditions for the organization of ecological tourism at any time of the year. During ecological tours, tourists have the opportunity to relax, feel the mountain air, taste ecologically clean products of local cuisine, visit an ecologically clean area and enjoy nature<sup>14</sup>.

The target audience is shown on Fig. 3.

The most promising for the development of ecological tourism in Zakarpattia are mountain landscapes, parks and various resorts, for which tourists come from all countries. The development of ecological tourism will teach visitors to protect nature, the environment and everything around us. In addition, ecological tourism will make it possible to replenish the budget of the Trans Carpathian region and create jobs. All rural estates that cooperate with tourist operators or publish their rooms on the Internet will have a profit.

---

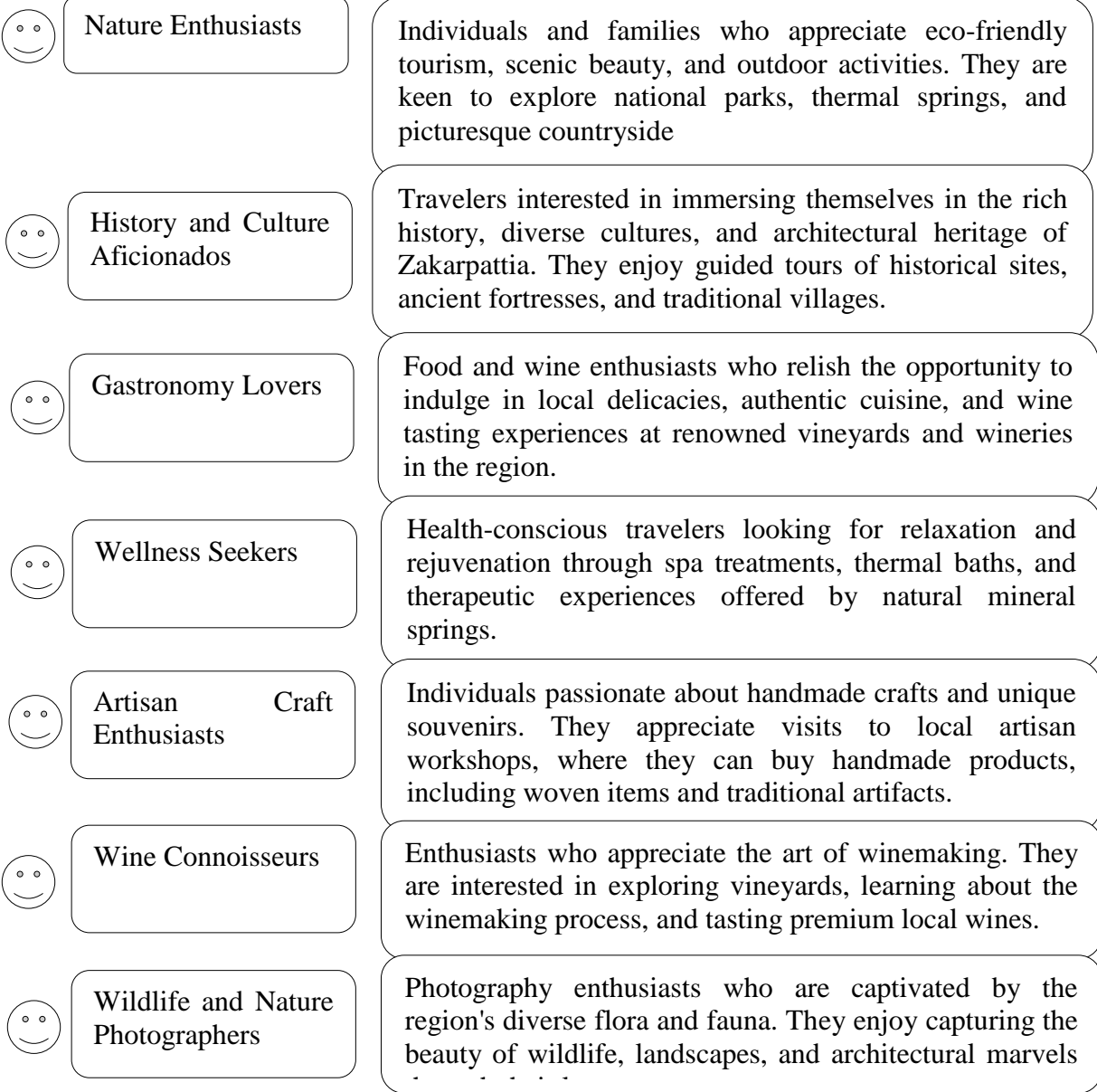
<sup>13</sup> Регіональна Стратегія розвитку Закарпатської області на період 2021-2027 років. URL:<https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/derzhavna-rehional-na-polityka/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvitku/strategichne-planuvannya-regionalnogo-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalni-strategiyi-rozvytku-na-period-do-2027-roku/regionalna-strategiya-rozvytku-zakarpatskoyi-oblasti-na-period-2021-2027-rokiv>

<sup>14</sup> Лендел М.А. Вплив макроекономічної ситуації на розвиток туристичної галузі Закарпатської області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія Економіка. 2018. Вип. 1 (51). С. 149-152



The «Zakarpattia region» tour is specifically crafted to cater to a diverse range of travelers from the European Union who seek authentic cultural experiences, breathtaking natural landscapes, and unique encounters with local traditions.

The «Zakarpattia region» tour is meticulously designed to cater to the varied interests and preferences of this target audience from the European Union, ensuring a memorable and culturally enriching experience in Zakarpattia.



Source: developed by the author  
 Fig. 3. The target audience of ecological tourism in Zakarpattia

Percentage ratio of representatives of different groups from the target audience is set below. 1. Group of Tourists from Ukraine (local tourists): People of different age categories, from youth to retirement age - 18-30 years old - 20%; 31-50 years old - 40%; 51-70 years old - 30%; 70+ years - 10%. Representatives of different family statuses (single, married, family). 2. Group of International Tourists: Europe - 80%; Asia - 20%. Various interests and types of tourism (ecological, cultural, wine, active recreation). 3. Group of corporate clients: Small business -

30%; Medium business - 40%; Large corporations - 30%. Ecotourism can bring a lot of income to the state budget, especially in the developing region of the country. In many areas of the region, ecological tourism can become a branch of specialization (for example, in mountainous areas), representing a competitive alternative to nature-destroying industrial and economic activities.

Ecological tourism, also known as eco-tourism, is a form of sustainable tourism that focuses on responsible travel to natural areas that conserves the environment and improves the well-being of local people. The goal of ecological tourism is to promote environmental conservation and sustainability, while providing a unique and authentic travel experience for visitors.

Ecological tourism typically involves activities that take place in natural areas, such as wildlife watching, hiking, and camping. It also includes cultural and educational experiences, such as visits to local communities, learning about traditional ecological knowledge, and participating in conservation projects. To be considered eco-friendly, tourism activities must be designed to minimize their impact on the environment, preserve natural resources, and support local communities. This can include using renewable energy sources, reducing waste, conserving water, and supporting local businesses and conservation efforts.

Ecological tourism activities may include hiking, birdwatching, camping, wildlife watching, and other activities that allow visitors to experience nature in a responsible and sustainable way. These activities are often guided by local experts who can provide knowledge about the local environment and culture, while also ensuring that visitors follow responsible tourism practices. In summary, ecological tourism is a form of responsible and sustainable travel that prioritizes the conservation of natural resources, promotes sustainable development, and supports local communities. Its base is the preservation of natural resources and biodiversity, and it offers visitors the opportunity to experience nature in a responsible and educational way.

Zakarpattia has a sufficient number of favorable conditions for the organization of ecological tourism at any time of the year. During ecological tours, tourists have the opportunity to relax, feel the mountain air, taste ecologically clean products of local cuisine, visit an ecologically clean area and enjoy nature. The most promising for the development of ecological tourism in Zakarpattia are mountain landscapes, parks and various resorts, for which tourists come from all countries. The development of ecological tourism will teach visitors to protect nature, the environment and everything around us. In addition, ecological tourism will make it possible to replenish the budget of the Zakarpattian region and create jobs. All rural estates that cooperate with tourist operators or publish their rooms on the Internet will have a profit.

### 1.3. ОЦІНКА ТА СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ \*

Існування туристичних підприємств неможливе без орієнтації на майбутнє, проведення стратегічного планування та ефективного управління. Важливо відзначити, що стратегічне управління - це не закапсульований процес, який здійснюється без всілякого впливу. Існує багато факторів, які впливають на всі етапи стратегічного управління, і ці фактори формуються і діють на ці процеси як із зовнішнього середовища, так і з внутрішнього. Проте більшість дослідників погоджуються, що найбільший вплив на стратегічне управління мають фактори, які можна умовно віднести до «внутрішнього середовища» підприємства<sup>1</sup>.

В процесі стратегічного управління туристичними підприємствами, внутрішнє середовище визначається такими аспектами, як корпоративна культура, організаційна структура, ресурси, здатність до інновацій та лідерські якості управління. Ці фактори мають суттєвий вплив на формування та реалізацію стратегічних планів та на досягнення успіху в галузі туризму.

У цьому контексті слід відзначити, що при дослідженні проблем, пов'язаних із стратегічним управлінням підприємством, багато науковців надають велику увагу зовнішнім факторам, які практично неможливо контролювати на рівні підприємства, але можна враховувати їх вплив. Зокрема, вони досліджують зміни на ринку, законодавство, конкуренцію та інші фактори, що можуть впливати на стратегічне управління. Аналіз цих зовнішніх факторів допомагає підприємствам адаптуватися до змін у навколишньому середовищі та розробляти стратегії, які б були більш ефективними та конкурентоспроможними. Такий підхід дозволяє підприємствам бути готовими до викликів, які принесе майбутнє та забезпечити сталу та успішну роботу.

Так, вивченню чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства була присвячена праця В. Диканя<sup>2</sup> із колегами, в якій було визначено дві окремі підсистеми та було надано докладний опис факторів зовнішнього та внутрішнього середовища. Ю. Швець<sup>3</sup> стверджує, що для розвитку підприємства необхідно відрізнити фактори зовнішнього середовища та внутрішнього середовища з урахуванням особливостей функціонування саме цього підприємства. Н. Фісуненко та О. Сидоров<sup>4</sup> тлумачать середовище

---

\* Автори Крупський О.П., Стасюк Ю.М.

<sup>1</sup> Ginsberg A. Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*. 1988. Т. 9. №. 6. С. 559-575. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090604>.

<sup>2</sup> Дикань В.Л. Стратегічне управління [текст] : навч. посіб./ В. Л. Дикань, В. О. Зубенко, О. В. Маковоз, І. В. Токмакова, О. В. Шраменко К. : «Центр учбової літератури», 2013. 272 с.

<sup>3</sup> Швець Ю.О. Вплив чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на ефективність стратегічного управління оборотними коштами підприємств машинобудування. *Вісник Запорізького національного університету. Економічні науки*. 2016. №. 1. С. 26-36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu\\_eco\\_2016\\_1\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vznu_eco_2016_1_5).

<sup>4</sup> Fisunen N., Sidorov O. The impact of environmental factors on the economic security of the construction companies. *Eastern Europe: Economy, Business and Management*. 2021. Т. 3. №30. С. 67-73. <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-11> (in Ukrainian)

компанії як фактори з прямим і непрямим впливом на її діяльність. Д. Тіс<sup>5</sup> робить акцент на динамічну складову в діяльності підприємства як важливий елемент у аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища. П. Фісуненко та М. Лаже<sup>6</sup> пропонують розглядати зовнішнє та внутрішнє середовище в контексті ситуаційних планів як алгоритмів реагування на зовнішні та внутрішні загрози. Згідно з дослідженням К. Форнлапхатрачакорн та К. На-Каласіндху<sup>7</sup> стратегічне управління базується на аналізі як внутрішнього, так і зовнішнього середовища, з акцентом на зовнішні фактори та управлінський аналіз для покращення результативності компанії.

Цікавим, навіть через 11 років після його оприлюднення, є дослідження М. Нураї<sup>8</sup>. В своїй статті автор, спираючись на попередні теоретичні та емпіричні дослідження, визначає вплив контекстуальних факторів на стратегічні процеси прийняття рішень на підприємстві. М. Нураї наголошує, що дослідження, які стосуються контекстуальних факторів впливу на стратегічні процеси прийняття рішень на підприємстві, є обмеженими або дають протилежні результати, особливо ті дослідження, які пов'язані з:

- рішеннями, що вже знайомі менеджерам;
- масштабом впливу;
- розміром організації;
- ефективністю функціонування підприємства;
- динамікою бізнес-процесів;
- ворожістю зовнішнього середовища;
- диференціацію бізнес процесів в організації;
- галузю;
- когнітивними особливостями менеджерів;
- мотиваційно-потребовими особливостями менеджерів.

В більш ранніх дослідженнях було визначено значущі характеристики стратегічних питань та їх особливості в контексті зовнішніх та внутрішніх факторів, які впливають на роботу підприємств<sup>9</sup>. В свою чергу, М. Сассі із колегами<sup>10</sup> вказують на фактори, що впливають на стратегічні уявлення управління. В результаті факторного аналізу, проведеного науковцями, були визначені потенційні ключові чинники, які визначають успіх організацій у галузях культурної та творчої індустрії. Серед цих чинників виділено такі:

---

<sup>5</sup> Teece D. J. Dynamic capabilities as (workable) management systems theory. *Journal of Management & Organization*. 2018. Т. 24. №. 3. С. 359-368.

<sup>6</sup> Фісуненко П.А., Лаже М.В. Аналіз факторів зовнішнього середовища будівельних підприємств, що впливають на економічну безпеку. *Бизнес Информ*. 2016. №. 10(465). С. 189-195.

<sup>7</sup> Phornlaphatrachakorn K., Na-Kalasinthdu K. Strategic management accounting and firm performance: Evidence from finance businesses in Thailand. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2020. Т. 7. №. 8. С. 309-321. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.309>.

<sup>8</sup> Nooraie M. Factors influencing strategic decision-making processes. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 2012. Т. 2. №. 7. С. 405-429.

<sup>9</sup> Pearce J.A., Robinson R.B., Subramanian R. *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus, OH : Irwin/McGraw-Hill, 2000. URL: <http://aimedia.company/strategic-management-formulation-implementation--1.html>.

<sup>10</sup> Sassi M., Pihlak Ü., Haldma T. Factor's affecting strategic management attitudes and practices in creative industries organizations. *Journal of Cultural Management and Policy*. 2017. Т. 7. №. 1. С. 71-87. URL: <http://www.encatc.org/media/3718-encact-journal-vol-7-issue-1-2017.pdf#page=71>.

наявність фінансових ресурсів, високий рівень конкуренції в бізнесі та спрямованість на міжнародну співпрацю.

П. Лоранж<sup>11</sup> стверджує, що саме людські, а не фінансові, ресурси є ключовим фокусом реалізації стратегії. В своєму дослідженні Д. Пучко та Т. Чатер<sup>12</sup> дослідили, як менеджери відносяться до впровадження стратегій у підприємствах. Вони виявили, що менеджери переважно покладаються на планування та організацію діяльності при реалізації стратегій. Однак, найбільшою перешкодою на шляху до успішного впровадження та виконання стратегій є погане лідерство. Результати дослідження підтвердили, що ефективно лідерство відіграє критичну роль у процесі впровадження стратегій та досягнення успіху. В дослідженні також зазначено, що адаптація організаційної структури підприємства до вимог стратегії має значний позитивний вплив на кінцеву результативність організації. Це означає, що підприємства, які здатні відповідати викликам стратегічного планування та адаптувати свою структуру, мають більше шансів досягти успішних результатів та забезпечити сталу конкурентоспроможність на ринку.

Дж. Раджасекар<sup>13</sup> стверджує, що сукупність знань у галузі стратегічного управління є дуже різноманітною і обширною, а результати опитувань та галузевих досліджень свідчать про значний обсяг інформації, що належить до цієї сфери. Фактори, які впливають на успішну реалізацію стратегії, можна класифікувати як наступні: стиль керівництва, доступність та точність інформації, ступінь невизначеності, організаційна структура, організаційна культура, якість людських ресурсів та використання технологій. Зауважимо, що більшість авторів погоджуються з тим, що ці фактори впливають на успішну реалізацію стратегії, проте дослідження вказують на різницю в ступені впливу та силі кожного з них. Це свідчить про складну та варіабельну природу впливу факторів на стратегічне управління, а також на необхідність ретельного аналізу та розуміння цього впливу для досягнення успішних результатів у плануванні та виконанні стратегій. Підтвердженням слів Дж. Раджасекара є дані, отримані з бази даних Scopus, щодо зростання частоти досліджень в яких з'являється словосполучення «Strategic management» (рис 1, рис 2.).

Але якщо до фільтрів пошуку у БД Scopus додати словосполучення «Organizational culture» та «Corporate culture» (рис. 3), то ми бачимо, що кількість досліджень значно зменшується (рис 4.).

До 1985 року статей, в яких зустрічаються комбінації слів «Organizational culture» та «Corporate culture», взагалі не індексувалося. І лише 1,7 % з усіх статей, що присвячені вивченню питань стратегічного менеджменту, торкалися в своїх дослідженнях організаційної культури як конструкта, який впливає на стратегію підприємства.

---

<sup>11</sup> Lorange P. Strategy implementation: the new realities. Long range planning. 1998. Т. 31. №. 1. С. 18-29. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00087-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00087-3).

<sup>12</sup> Pučko D., Čater T. A holistic strategy implementation model based on the experiences of Slovenian companies. Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe. 2008. Т. 10. №. 4. С. 307-325.

<sup>13</sup> Rajasekar J. Factors affecting effective strategy implementation in a service industry: A study of electricity distribution companies in the Sultanate of Oman. International Journal of Business and Social Science. 2014. Т. 5. №. 9. С. 169-183. URL: [https://ijbssnet.com/journals/Vol\\_5\\_No\\_9\\_1\\_August\\_2014/15.pdf](https://ijbssnet.com/journals/Vol_5_No_9_1_August_2014/15.pdf).

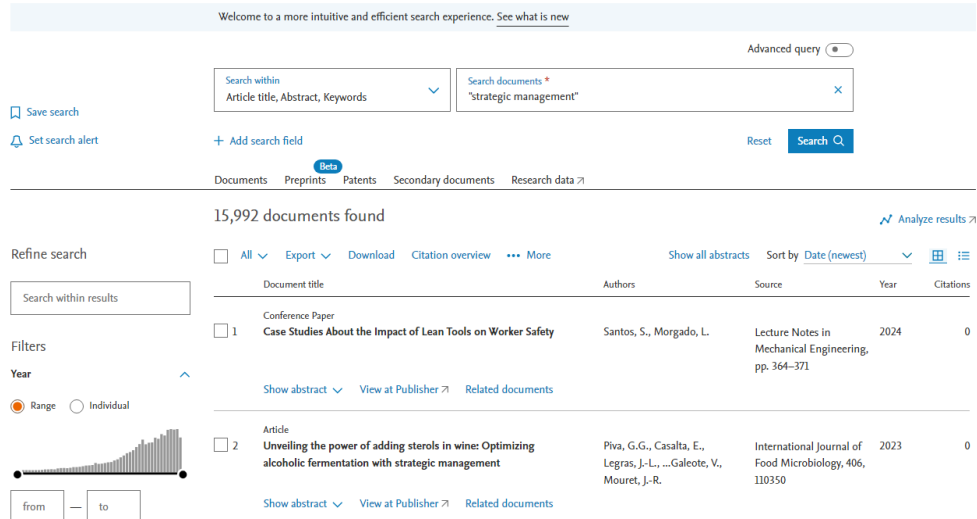


Рис 1. Приклад формулювання пошукового запиту в БД Scopus<sup>14</sup>

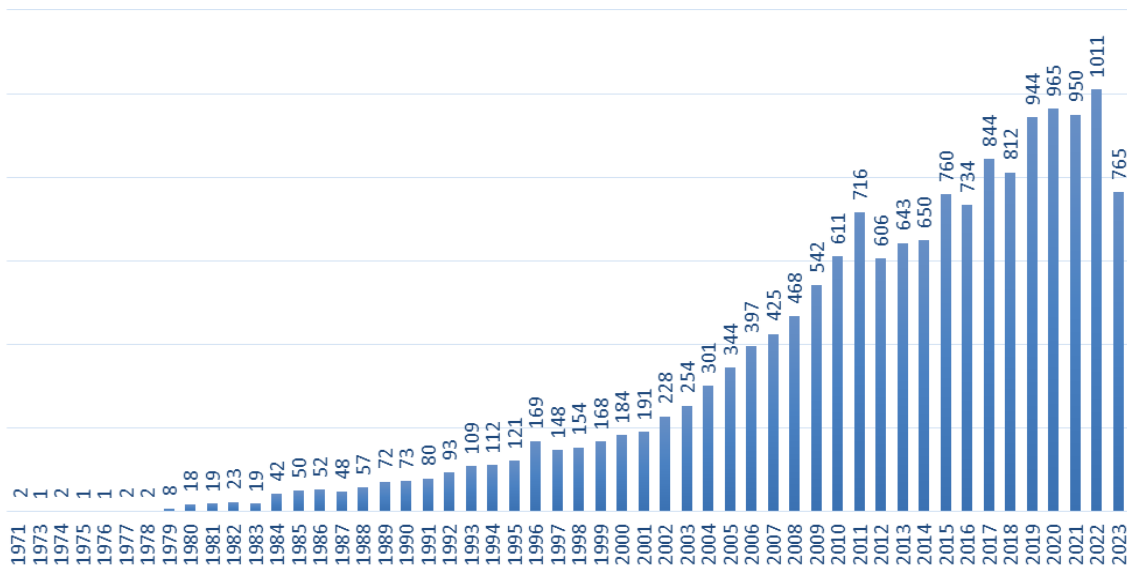


Рис. 2. Кількість статей на тему «Strategic management», індексованих БД Scopus, у 1971-2023 рр. (станом на 15.10.2023 р.)<sup>14</sup>

Саме тому ми вважаємо, що деякі чинники залишаються поза увагою та можуть мати вирішальний вплив на стратегічне управління підприємствами. На наш погляд, одним із таких ключових чинників є організаційна культура, яка визначає стан внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні фактори та інші аспекти, такі як конкуренція, ринкові зміни та фінансові показники, здебільшого привертати більше уваги дослідників і менеджерів.

<sup>14</sup> <https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22strategic+management%22&sid=7ce24c26a3ecb9c931ea438fc927e7c8&sot=b&sdt=b&sl=37&s=TITLE-ABS-KEY%28%22strategic+management%22%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&sessionSearchId=7ce24c26a3ecb9c931ea438fc927e7c8&limit=10>

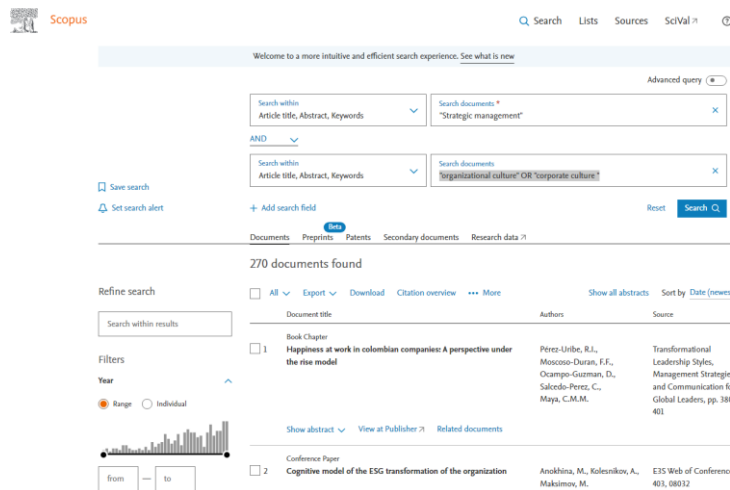


Рис 3. Приклад формулювання пошукового запиту в БД Scopus<sup>15</sup>

Більша частина дослідників не приділяють належну увагу вивченню культури організації<sup>16,17,18,19,20,21</sup>, але варто наголосити, що деякі ключові чинники, пов'язані з організаційною культурою, можуть виявити суттєвий вплив на успішність стратегічного управління, і тому варто ретельніше досліджувати цей аспект в контексті стратегічного менеджменту.

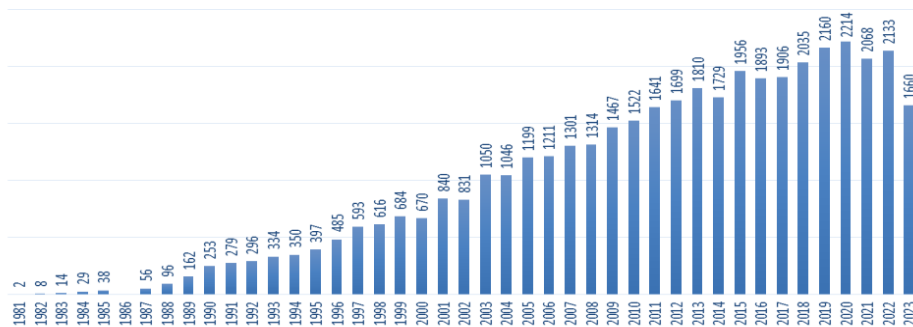


Рис. 4. Кількість статей на тему «Strategic management», «Organizational culture» та «Corporate culture», індексованих БД Scopus, у 1981-2023 рр. (станом на 15.10.2023 р.)<sup>15</sup>

<sup>15</sup> [https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22 Strategic+ management% 22&st2=% 22 organizational+culture% 22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&sort=b&sdt=b&sl=83&s=% 28TITLE-ABS-KEY% 28% 22Strategic+management% 22% 29+AND+TITLE-ABS-KEY% 28% 22organizational+ culture% 22 +OR+% 22corporate+culture+% 22% 29% 29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present &sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10](https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22+Strategic+management%22&st2=%22+organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&sort=b&sdt=b&sl=83&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Strategic+management%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+culture%22+OR+%22corporate+culture+%22%29%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10)

<sup>16</sup> Азарова А. О., Антонюк О. В. Математичні моделі оцінювання стратегічного потенціалу підприємства та прийняття рішень щодо його підвищення : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2012. 168 с.

<sup>17</sup> Отенко І. П., Даневич О. С. Ключові елементи стратегічного потенціалу підприємства. Бізнес інформ. 2014. №. 9. С. 302-307.

<sup>18</sup> Джинджоян В.В. Стратегічне управління підприємством на основі використання інформаційного потенціалу. Вісник НУВГП. Економічні науки : зб. наук. праць. Рівне : НУВГП, 2019. Вип. 2(86). С. 141–150.

<sup>19</sup> Величко Т.Г. Основні напрями стратегічного управління підприємством в умовах сталого розвитку. Агросвіт. 2020. № 7. С. 92–96. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.7.92>

<sup>20</sup> Гринько Т.В., Гвініашвілі Т.З., Алещенко В.І. Стратегічне управління як елемент організаційно-економічного механізму забезпечення економічної стійкості підприємства. Економіка та держава. 2021. №. 12. С. 30-34. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.12.30>.

<sup>21</sup> Were J. Managerial Competencies and Firm Performance in the Furniture Manufacturing Sector in Kenya. European Journal of Management Issues. 2022. Т. 30. №. 1. С. 25-35. <https://doi.org/10.15421/192203>.

Подальше дослідження тематики статей, які індексовані у БД Scopus за ключовими словами, показує, що за тематикою «Organizational culture» та «Corporate culture» в період з 1964 по 2023 було проіндексовано 42116 документів<sup>22</sup>. За перші 17 років (1964 - 1980 роки) кількість проіндексованих документів склала всього 21 найменування, і ці статті виходили не кожен рік (виключенням є 1976 рік, коли було проіндексовано 7 документів). То починаючи вже із 1981 року почалось зростання кількості досліджень за даною тематикою (рис. 5).

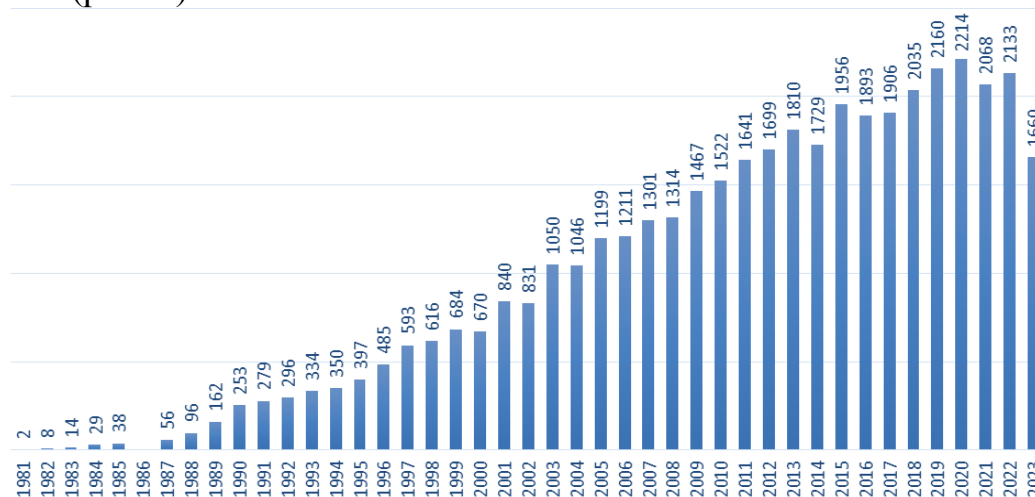


Рис. 5. Кількість статей на тему «Organizational culture» та «Corporate culture», індексованих БД Scopus, у 1981-2023 рр. (станом на 15.10.2023 р.)

Якщо пошуковий запит до БД Scopus зробити жорсткіше, додав до тріади «Strategic management», «Organizational culture» та «Corporate culture» вимоги обмежити пошук статтями, в яких є згадка про «tourism\*» або «hotel\*» (рис. 6), то кількість публікацій, що проіндексовані у БД Scopus дорівнює 5<sup>23</sup>. По одній на рік 2004, 2012, 2018, 2021 та 2023. Автори цих публікацій утримуються від повторення, що може свідчити про відсутність системних досліджень у цьому напрямку. Ця обставина підкреслює складність завдання оцінки впливу та внеску організаційної культури в ефективність стратегічного управління підприємствами в галузі туризму та гостинності. Зважаючи на відсутність систематичних досліджень, потрібно акцентувати увагу на потребі проведення подальших наукових досліджень для розкриття цього важливого аспекту в сфері управління туристичними та готельними підприємствами.

<sup>22</sup> <https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22Strategic+management%22&st2=%22organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&so=b&sdt=b&sl=83&s=TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+culture%22+OR+%22corporate+culture+%22%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present>

<sup>23</sup> [https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22Strategic+management%22&st2=%22organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&so=b&sdt=b&sl=83&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Strategic+management%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+culture%22+OR+%22corporate+culture+%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22touris\\*%22+OR+%22hotel\\*%22%29%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present](https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22Strategic+management%22&st2=%22organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&so=b&sdt=b&sl=83&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Strategic+management%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22organizational+culture%22+OR+%22corporate+culture+%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22touris*%22+OR+%22hotel*%22%29%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present)



Welcome to a more intuitive and efficient search experience. See what is new

Advanced query

Search within: Article title, Abstract, Keywords | Search documents: "strategic management"

AND

Search within: Article title, Abstract, Keywords | Search documents: "organizational culture" OR "corporate culture"

AND

Search within: Article title, Abstract, Keywords | Search documents: "touris\*" OR "hotel\*"

Save search | Set search alert | Add search field | Reset | Search

Documents Preprints Patents Secondary documents Research data

5 documents found

Refine search

Search within results

Filters

Year

Document title	Authors	Source	Year
1 Bon voyage: a vacation from food wastage	Siddiqi, A., Bodolica, V.	Emerald Emerging Markets Case Studies, 13(2), pp. 1-31	2023

Рис. 6. Приклад формулювання пошукового запиту в БД Scopus<sup>24</sup>

Перша проіндексована у 2004 році стаття була написана науковцями зі Сполучених Штатів Америки і мала назву «Стратегічні питання та визначальні фактори міжорганізаційної макрокультури в готельному бізнесі»<sup>25</sup>. У статті представлено результати емпіричного дослідження, спрямованого на вивчення переконань керівників готельної індустрії щодо стратегічних питань, які вони вважають найбільш важливими. Автори припускають, що існують фундаментальні фактори, які вказують на певну спільність ментальних моделей керівників щодо стратегічних питань. Причому під організаційною культурою автори розуміють таку, «що проявляється в моделях поведінки, які поділяють учасники організації в галузі, що є результатом спільних переконань, потреб та/або обставин, і призводить до схожих ментальних моделей, схожого сприйняття стратегічних питань та схожих стратегій»<sup>26</sup>, таким чином вводячи в науковий простір поняття «ментальні моделі» як ті, що є визначальними для організаційної культури підприємства. Дослідження також включало оцінку частоти відвідувань менеджерами готелів професійних конференцій, участь у професійних асоціаціях та читання професійних журналів. Частота та активність у зазначених діях відображала рівень «однаковості» стратегічного сприйняття проблеми. Оскільки це сприйняття залежить від «ментальних моделей», які утворюються в менталітеті керівників, вони можуть бути або результатом, або джерелом організаційної культури підприємства. Це дослідження також враховувало чинники конкуренції, а саме, як менеджери, що працювали в конкурентних готелях, можуть різним чином оцінювати «ментальні моделі», що превалюють на підприємстві.

Дослідження авторів підкреслює, що формування організаційної культури підприємств готельної галузі в США підпорядковане впливу різних факторів. Зокрема, професійні журнали, конференції, професійні асоціації та попереднє

<sup>24</sup> Там само

<sup>25</sup> O'Neill J. W., Beauvais L. L., Scholl R. W. Strategic issues and determinant factors of an interorganizational macroculture in the lodging industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. 2004. Т. 28. №. 4. С. 483-506.

<sup>26</sup> Там само, С. 486.

місце роботи керівників можуть впливати на формування та розвиток культури підприємства. Важливо відзначити, що взаємодія між організаційною культурою та керівниками є двонаправленою. З одного боку, організаційна культура підприємства може суттєво впливати на сприйняття та уявлення керівників щодо бізнес-процесів та стратегічних питань. З іншого боку, самі керівники можуть активно впливати на культуру підприємства завдяки своїй приналежності до неї та участі в бізнес-процесах<sup>27</sup>. Ця взаємодія створює динаміку, яка визначає специфіку культури підприємств готельної галузі в США. Іншими словами, організаційна культура і керівники є взаємозалежними факторами, які впливають на стратегічні процеси та бізнес-процеси в цій галузі. Доцільно вивчати цю взаємодію та розуміти, як вона впливає на стратегічний розвиток готельних підприємств.

Дослідники провели аналіз сприйняття стратегічних питань менеджерами готелів та групували їх на різні категорії, такі як покращення обслуговування гостей, встановлення відносин з клієнтами, процес найму кваліфікованих працівників, навчання персоналу, мотивація співробітників, охорона довкілля, співпраця з франчайзерами, міжнародна експансія, ремонт приміщень, впровадження новітніх технологій, продаж через Інтернет, розвиток брендів, брендуння закладів харчування і напоїв та інші. За допомогою факторного аналізу було виділено три ключові групи стратегічних питань: питання обслуговування, питання зростання та питання власності (активів). Автори стверджують, що ці групи стратегічних питань можна розглядати як виконавчі ментальні моделі менеджерів, які працюють у готельній індустрії Сполучених Штатів Америки<sup>28</sup>. Важливо визначити, що вивчення та аналіз цих ментальних моделей допомагає краще розуміти, як менеджери сприймають та вирішують стратегічні завдання та як це впливає на діяльність готельних підприємств.

Друга стаття була проіндексована через вісім років – у 2012 році. Науковці з Португалії запропонували світу свою роботу під назвою «Управління організаційними знаннями: Три тематичні дослідження в індустрії гостинності»<sup>29</sup>. Автори дослідження приділяють особливу увагу тому, як туристичні організації в Португалії управляють знаннями та як цей процес відбувається. Вони аналізують, як знання генеруються, зберігаються, поширюються та використовуються всередині організаційного середовища. «Знання знаходяться» в документах, рутині, процедурах, практиках і нормах. Автори стверджують, що весь цей цикл знань – від створення до використання – включає різні етапи управління та практики, які сприяють «життю знань в межах організації». Автори підкреслюють, що організаційна культура відіграє ключову роль у процесі управління знаннями. Вона впливає на ефективність управління знаннями в різних аспектах стратегічного управління підприємством. Організаційна культура відображається у кадровій політиці, в інформаційному середовищі організації, у комунікативному менеджменті, в

---

<sup>27</sup> Там само, С. 503.

<sup>28</sup> Там само, С. 503.

<sup>29</sup> Sequeira B., Serrano A., Marques J. F. Organisational knowledge management: Three case studies in the hospitality industry. 13th European Conference on Knowledge Management. Academic Publishing International, 2012. С. 1505-1516. URL: <https://sapiencia.ualg.pt/handle/10400.1/4582>.

системі вимірювання та оцінки результатів роботи підприємства, взаємодії підприємства зі стейкхолдерами та зовнішнім середовищем. Основним висновком, який роблять дослідники, є те, що ефективність управління знаннями в галузі гостинності впливає на рівень задоволення та залучення клієнтів, а також на відносини з постачальниками супутніх послуг. Управління знаннями стає ключовим фактором, який визначає конкурентоспроможність та успішність туристичних організацій у Португалії.

Третьою, проіндексованою у БД Scopus роботою, стала глава з книги «Брендинг туристичних дестинацій: Теоретичні та емпіричні висновки»<sup>30</sup>. Науковцем було запропоновано результати досліджень під назвою «Підхід із залученням зацікавлених сторін для організацій з управління дестинаціями»<sup>31</sup>. У своєму дослідженні автор розглянув організаційну культуру підприємств гостинності як невід’ємну складову складної управлінської структури, яка має назву «Організація маркетингу дестинацій». Варто зауважити, що автор вважає поняття, такі як стратегічне управління, лідерство, задоволеність працівників, кадровий менеджмент, навколишнє середовище та інші, повністю рівнозначними організаційній культурі. Це свідчить про те, що чіткого розуміння функції «організаційної культури» на підприємстві у автора на час написання глави книги ще не було, і, можливо, він адаптував свої існуючі знання під концепцію книги. У висновку автор наголошує<sup>32</sup>, що для розуміння детермінант успіху організації маркетингу дестинацій необхідно по-іншому підходити до процедур оцінки отриманих результатів. Як головний інструмент було запропоновано «змішані методи дослідження», однак, у тексті не надається докладної інформації про те, що саме включається в цей арсенал методів. Спорадично згадується використання лонгітюдних, етнографічних та академічних досліджень, проте читач може відчувати нестачу практичної користі, окрім розширення свого загального розуміння теми. Автор відзначає, що головною цінністю цієї роботи є можливість створення рубрикатора «Організація маркетингу дестинацій», що дозволить зацікавленим сторонам оцінити організаційну ефективність впровадження різних маркетингових заходів для просування відповідних туристичних напрямків.

Четверта стаття була проіндексована в січні 2021 року. Українські науковці Н. Іванова та Т. Кожухова в колаборації є редакторами і авторами наукової роботи під назвою «Економетричне моделювання управлінських рішень на макро- та мікрорівнях»<sup>33</sup>, але якщо перейти за посиланням doi, можна побачити колектив авторів із 29-ти науковців. Вони стали авторами колективної монографії, яка була надрукована ПП «Технологічний центр» і проіндексована в БД Scopus. Але питання стратегічного менеджменту на підприємствах гостинності докладніше розглядає інша глава цієї збірки, а саме

<sup>30</sup> Camilleri M. A. (ed.). The branding of tourist destinations: theoretical and empirical insights. Emerald Publishing Limited, 2018. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-373-920181014>.

<sup>31</sup> Fairley J. A stakeholder approach for destination management organisations. The branding of tourist destinations: Theoretical and empirical insights. Emerald Publishing Limited, 2018. С. 43-60. <https://doi.org/10.1108/978-1-78769-373-920181003>.

<sup>32</sup> Там само, С. 57.

<sup>33</sup> Ivanova N., Kozhukhova T. Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. 2021. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4>

«Таксономічний аналіз стратегічних рішень щодо розвитку готельно-ресторанного господарства» (автори: О. Ніколайчук, Н. Приймак, Р. Никифоров, О. Романуха)<sup>34</sup>. Об'єктом дослідження стала стратегія розвитку готельно-ресторанної індустрії України, але жодної згадки про «організаційну культуру» в роботі немає. Потрапляння цієї праці до вибірки є наслідком некоректного використання видавництвом ключових слів при передачі інформації про монографію до баз даних. В роботі використано 37 ключових слів і наприкінці анотації є лише згадка про корпоративну культуру. Для наших цілей ця робота немає цінності, і є лише інформаційним шумом, який погіршує оцінку ступеню розробки цього наукового напрямку. До речі, з моменту індексації наукової праці О. Ніколайчук із колегами (1 січня 2021 року) станом на 23.10.2023 р. було зафіксовано лише один перегляд (рис. 7), що свідчить про «невидимість» їх наукової праці, і, як наслідок, і мінімальний вплив на подальші міжнародні дослідження.

Остання, п'ята праця, яка була знайдена за допомогою пошуку в БД Scopus, була проіндексована у 2023 році. Вчені з Об'єднаних Арабських Еміратів присвятили свій кейс «Доброго вояжу: відпочинок від марнотратства»<sup>35</sup> проблемі харчових відходів в індустрії гостинності в Малайзії та комунікації із зеленими активістами і пресою. Конфлікт, що був описаний у кейсі, розпочався через бажання генерального директора готелю «The Nacre» розважити/привітати гостей готелю новорічною скульптурою у вигляді кролика (якраз відзначався новий рік – рік кролика). Через витік інформації плани стали відомі еко-активістам і журналістам. Ситуацію погіршило те, що скульптуру планували створити (і створили) з їжі. Цей факт обурих усіх небайдужих до харчових втрат. «The Nacre» і ресторан «OceanSound» (фахівці якого «готували» скульптуру кролика) опинилися в центрі уваги преси і подальших дебатів про доцільність такого використання харчових продуктів. Готель опинився у важкій ситуації, коли його територію зайняли активісти, в результаті чого виникли репутаційні проблеми та незадоволення серед гостей. Згодом інтерес преси до харчових проблем, пов'язаних із готелем «The Nacre», вщух, але проблема залишилася. Автори кейса пропонують розв'язати цю етико-екологічну задачу з акцентом на стратегію, організаційну культуру, корпоративну соціальну відповідальність, зелений менеджмент, сталий туризм та інші концепції й інструменти. Тобто, за фактом, стаття не відкриває нові горизонти з погляду розширення досліджуваного простору, а лише акцентує увагу на впливі/зв'язку стратегічного менеджменту та організаційної культури з сучасними концепціями зеленої економіки та ощадливого бізнесу.

---

<sup>34</sup> Nikolaichuk O. et al. Taxonomic analysis of strategic decisions for the development of the hotel and restaurant industry. Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER. 2021. С. 132-150. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch7>.

<sup>35</sup> Siddiqi A., Bodolica V. Bon voyage: a vacation from food wastage. Emerald Emerging Markets Case Studies. 2023. Т. 13. №. 2. С. 1-31. <https://doi.org/10.1108/EEMCS-05-2023-0148>



Рис. 7. Сторінка у БД Scopus статті Николайчук із колегами.<sup>36</sup> (станом на 15.10.2023 р.)<sup>37</sup>

Дослідницькі роботи, що аналізують підприємства туризму та гостинності з погляду сталого розвитку, відзначаються своєю значущістю та наявністю відповідної кількості публікацій, яка перевищує нашу розглянуту тему у десятки разів<sup>38</sup>, але зв'язок між організаційною культурою та стратегічним менеджментом в цих роботах відсутній або слабо висвітлений.

Людський розвиток є постійним процесом, і, хоча активний ріст фізичної і когнітивної здатності спостерігається приблизно до 22-25 років, цей процес ніколи не припиняється. Так само, в сфері бізнесу, стратегічне планування і розвиток підприємства повинні відзначатися постійними змінами і пошуками нових можливостей. У розробці стратегії важливо розуміти, що метою є не лише збільшення виробничого обсягу, реалізації і прибутку, але і досягнення якісних змін і розвиток. Це означає введення нових видів діяльності, інновацій, постійне вдосконалення підприємства. Стратегічний розвиток є процесом постійного удосконалення, який дозволяє підприємству еволюціонувати і піднімати якість своєї діяльності на новий рівень, відповідаючи викликам і можливостям сучасного бізнес-середовища. Таким чином, стратегічне планування має бути спрямоване не лише на досягнення миттєвого успіху, але і на сталу та стійку трансформацію, що стає можливою завдяки наявності відповідної організаційної культури та готовності до неперервних змін та вдосконалень.

Без розуміння цілі бізнес-діяльності, при відсутності наскрізної бізнес-ідеї підприємство гостинності туризму може перестати існувати. Саме це

<sup>36</sup> Nikolaichuk O. et al. Taxonomic analysis of strategic decisions for the development of the hotel and restaurant industry. *Econometric modeling of managerial decisions at the macro and micro levels*. Kharkiv: PC TECHNOLOGY CENTER. 2021. С. 132-150. <https://doi.org/10.15587/978-617-7319-37-4.ch7y>.

<sup>37</sup> <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141303479&origin=resultslist&sort=plf-f&src=s&sid=74a9980348008a5d5a9eb469f4955522&sot=b&sdt=b&s=TITLE-ABS-KEY%28%22Taxonomic+analysis+of+strategic+decisions+for+the+development+of+the+hotel+and+restaurant+industry%22%29&sl=115&sessionSearchId=74a9980348008a5d5a9eb469f4955522#author-keywords>

<sup>38</sup> [https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22Strategic+management%22&st2=%22organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&sot=b&sdt=b&sl=83&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Sustainability+%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22touris\\*%22+OR+%22hotel\\*%22%29%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present](https://www.scopus.com/results/results.uri?sort=plf-f&src=s&st1=%22Strategic+management%22&st2=%22organizational+culture%22&sid=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&sot=b&sdt=b&sl=83&s=%28TITLE-ABS-KEY%28%22Sustainability+%22%29+AND+TITLE-ABS-KEY%28%22touris*%22+OR+%22hotel*%22%29%29&origin=searchbasic&editSaveSearch=&sessionSearchId=556a398a47c464a89e741a4e0b5730f7&limit=10&yearFrom=Before+1960&yearTo=Present)

розуміння дає змогу зменшити ентропію, яка вносить елемент невизначеності у бізнес-процеси та впливає на стратегічне планування і реалізацію прийнятих рішень. Багато теоретичних досліджень ретельно вивчають різноманітні фактори, які впливають на ефективність роботи підприємства, як зовнішні, так і внутрішні. Однак існуючі підходи, які визначають склад цих факторів, залишають місце для доповнень з урахуванням впливу, який справляє організаційна культура на стратегічний розвиток підприємства. Перед нами стоїть завдання розвивати теоретичні основи для вивчення різноманітних чинників, які впливають на якість підприємства та його стратегічний розвиток, особливо в галузі туризму та гостинності. З цією метою пропонується виділити чинники, які визначають стратегію розвитку підприємств в цих галузях. Оскільки стратегічне управління в сучасних економічних системах вимагає комплексного підходу та врахування великої кількості факторів, ми прагнемо розширити розуміння цих факторів та їх впливу на успішну стратегічну діяльність підприємств у галузях туризму та гостинності. Цей підхід може бути ілюстрований графічно, як показано на рис. 8.

Багато підприємств у галузі туризму та гостинності в Україні тільки починають впроваджувати стратегічне управління, і це є неабияким викликом. Розробка стратегічних планів розвитку вимагає великих зусиль, які включають в себе значний час і фінансові ресурси, а також спеціалістів, здатних проводити цей процес. Однак, часто такі стратегічні плани залишаються нереалізованими і не сприяють очікуваному розвитку підприємства. Важливо розуміти, що наявність стратегії сама по собі ще не гарантує, що туристичне підприємство дійсно орієнтоване на стратегічне управління та вміє ефективно впроваджувати її принципи в діяльність. Більше того, не всі плани, якими керуються керівники, можна вважати стратегією у справжньому розумінні, оскільки часто це всього лише мрії, які навіть не супроводжуються чітким планом реалізації.



Рис. 8. Фактори, що впливають на стратегічний розвиток підприємств туризму та гостинності<sup>39</sup>

Успішна реалізація стратегічних планів вимагає від підприємства значних змін у культурі та процесах управління, а також активного залучення всього

<sup>39</sup> Власна розробка

персоналу до цього процесу, а також наявності відповідального та відмінного лідера. Для досягнення цієї мети необхідно глибше освоїти стратегічне мислення та розуміти, як ефективно втілювати стратегічні плани в життя підприємства для досягнення бажаних результатів та стійкого розвитку. Успішне стратегічне управління вимагає ретельної роботи над внутрішньою культурою підприємства, створення відкритого та сприяючого середовища для інновацій та розвитку, а також навичок ефективного комунікування та мобілізації команди для досягнення спільних стратегічних цілей.

Серед факторів, які негативно впливають на розвиток стратегічного управління на підприємствах туризму та гостинності у статті<sup>40</sup>, яка була опублікована у 2009 році, автори перераховують:

1. *Бюрократична система та отримання дозволів.* Висока бюрократія та складність процедур отримання необхідних дозвільних документів стають перешкодою для розвитку підприємницької діяльності в сфері туризму та гостинності во всіх регіонах України.

2. *Високі процентні ставки та короткі терміни повернення кредитів.* Умови отримання кредитів дуже часто є непривабливими для підприємців, особливо в умовах високих процентних ставок та коротких термінів повернення.

3. *Вартість землі для туристичних об'єктів.* Висока ціна на землю для будівництва об'єктів гостинності, таких як готелі, кемпінги, ресторани тощо, ускладнює розвиток цієї галузі.

4. *Податкова політика та її зміни.* Постійні зміни в податковій політиці в Україні впливають на мотивацію підприємців та їх рішення щодо «білого» ведення бізнесу та його бізнесу.

5. *Професійний рівень персоналу.* Низький професійний рівень персоналу туристичних підприємств обмежує можливості для як покращення якості обслуговування, так і організації всіх бізнес-процесів.

6. *Політика Національного банку та валютні коливання.* Непередбачувані зміни в політиці Національного банку та коливання валюти суттєво впливають на фінансову стабільність підприємств туризму та гостинності.

7. *Використання ресурсозберігаючих технологій.* Недостатнє використання ресурсозберігаючих технологій у будівництві об'єктів туризму впливає на витрати та прибутковість цих підприємств.

8. *Купівельна спроможність населення.* Низька купівельна спроможність населення України впливає на попит на послуги туризму та гостинності.

9. *Інформованість туристів про культурні цінності.* Недостатня інформованість туристів із зарубіжних країн про культурні цінності України обмежує потік туристів до регіонів поза великими містами.

10. *Питання безпеки туристів.* Питання безпеки туристів впливає на імідж та привабливість підприємств туристичної галузі.

---

<sup>40</sup> Гуткевич С. О., Дяченко Л. Д. Інноваційне підприємництво – як складова економічної ефективності діяльності підприємств туристичної сфери. Економіка Крима. 2009. № 28. С. 47-49.

11. *Якість обслуговування.* Низька якість сервісу в підприємствах туристичної сфери впливає на репутацію та задоволеність клієнтів.

12. *Ефективна цінова політика.* Використання ефективної цінової політики впливає на конкурентоспроможність підприємств та їх прибутковість.

В дослідженні<sup>41</sup> 2015 року до цих факторів було додано:

1. *Стійкість існуючих організаційних механізмів до змін.* Наявність організаційних механізмів, які не піддаються своєчасним змінам і не відповідають обраній стратегії, є перешкодою для досягнення стратегічних цілей підприємств туризму та гостинності.

2. *Відсутність розуміння менеджерами необхідності змін.* Рівень досвідченості менеджерів підприємств туризму та гостинності про використання інструментів стратегічного менеджменту часто є низьким. Невміння проводити зміни у стратегічному управлінні може призвести до невиконання стратегічних завдань.

3. *Неефективність (низька ефективність) інструментів моніторингу стратегічних змін.* Відсутність ефективних інструментів для моніторингу результатів стратегічних змін у галузі туризму та гостинності заважає аналізу та корекції стратегії.

4. *Відсутність почуття відповідальності у персоналу.* Відсутність у персоналу почуття відповідальності за результати стратегічних змін, досягнення стратегічних цілей та постійне власне вдосконалення є наслідком браку висококваліфікованих на ефективних співробітників. Співробітники розуміють, що завжди знайдуть нове місце роботи у галузі, і це призводить до недостатньої мотивації та незадовільного виконання завдань.

5. *Невміння розробляти нові туристичні продукти.* Відсутність навичок та бажання персоналу розробляти нові туристичні продукти обмежує інновації та розширення асортименту послуг.

6. *Нездатність керівників подолати опір при впровадженні змін.* Невміння керівників подолати опір співробітників при впровадженні стратегічних змін призводить до невдалого впровадження нових стратегій та планів.

Нами була запропонована авторська концептуальна схема забезпечення результативності підприємства туризму та гостинності (рис. 9).

Вектори критеріїв якості роботи підприємства функціонують як носії інформації, які відображають вимоги та потреби як зовнішнього середовища, так і різних категорій внутрішнього управління. «Зовнішнє середовище» надає підприємству важливу інформацію про його позицію на ринку, потенційні небезпеки і загрози. Ця інформація використовується для налагодження бізнес-процесів в межах підприємства з урахуванням всіх внутрішніх можливостей, включаючи організаційну культуру, яка сприяє спільним зусиллям колективу з метою покращення економічного становища туристичного підприємства та підвищення рівня обслуговування.

---

<sup>41</sup> Гринько Т. В., Крупський О. П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колект. моногр./за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2015. С. 142-167.



Цілі взаємодії між організаційною культурою та стратегічними рішеннями (за «відповідальність за рішення спрямована на:») зосереджені на забезпечення та підтримку рівня конкурентоспроможності підприємства. Отже, обґрунтованим є виділення циклу взаємодії між організаційною культурою, стратегічними рішеннями та конкурентоспроможністю в діяльності підприємства.

Отже, значення та перспективність дослідження впливу організаційної культури, а також її взаємозв'язку на стратегічний менеджмент у сфері туризму та гостинності важко переоцінити, що підкреслює важливість цього наукового напрямку.

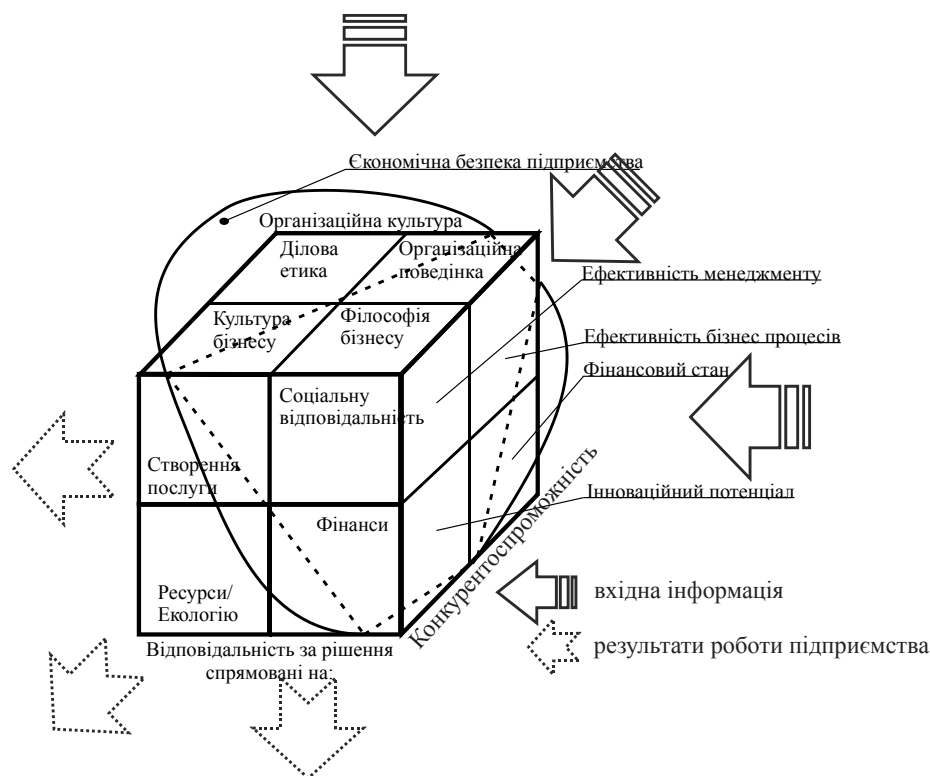


Рис. 9. Схеми забезпечення ефективності роботи туристичного підприємства<sup>42</sup>

В сучасних умовах дослідники недостатньо акцентують увагу на тому, що організаційна культура в значній мірі сприяє підвищенню ефективності функціонування підприємств<sup>43,44</sup>. Також існують дослідження, в яких виявлено,

<sup>42</sup> Крупський О. П. Особливості організації системи економічної безпеки на підприємствах туризму і гостинності. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колект. моногр./за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. С. 373-389.

<sup>43</sup> Arabeche Z., Soudani A., Brahmi M., Aldieri L., Vinci C. P., Abdelli M. E. A. Entrepreneurial orientation, organizational culture and business performance in SMEs: Evidence from emerging economy. Sustainability. 2022. Т.14. №9. С. 5160. <https://doi.org/10.3390/su14095160>.

<sup>44</sup> Azeem M., Ahmed M., Haider S., Sajjad M. Expanding competitive advantage through organizational culture, knowledge sharing and organizational innovation. Technology in Society. 2021. Т. 66. С. 101635. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101635>.

що організаційна культура спонукає до підвищення мотивації<sup>45</sup> і лояльності працівників<sup>46</sup>, поліпшення якості їхнього трудового життя<sup>47</sup> та сприяє позитивній взаємодії з зовнішнім середовищем<sup>48</sup>. Але для підприємств сфери туризму та гостинності ці дослідження не є системними. Важливо визначити, що саме для підприємств туризму та гостинності сильна організаційна культура надає можливості підвищення ефективності діяльності, підтримки інноваційної активності працівників, формування позитивного іміджу підприємства як внутрішньо, так і зовнішньо, а також створення бренду. Управління розвитком підприємств сфери туризму та гостинності повинно передбачати розробку глобальної стратегії розвитку, основні складові якої мають піддаватися трансформації, адаптації та поглибленню на кожному окремому підприємстві.

Ефективність або сила організаційної культури може бути визнана лише в разі, коли вона успішно виконує певні функції, зокрема, підвищення ефективності діяльності організації, збільшення її згуртованості та поліпшення якості трудового життя працівників, формування позитивного іміджу підприємства та зростання його ринкової вартості. Для підприємств у сфері туризму та гостинності, які бажають обґрунтувати значення формування та розвитку культури та оцінки її ефективності, можна використовувати методику, запропоновану Д. Ліфінцем<sup>49</sup>. Ця методика базується на аналізі динаміки показників господарювання підприємства щодо реалізації кожної з наведених функцій. Автор наголошує, «...що, за інших рівних умов, можливо визначити вплив корпоративної культури (але за фактом автор розглядає саме організаційну культуру підприємства; у вступі він пише, що «Корпоративна культура є специфічним різновидом організаційної культури, яка притаманна підприємствам корпоративної форми організації бізнесу»<sup>50</sup>) на діяльність організації шляхом розрахунку інтегрального показника, який являє собою суму показників впливу корпоративної культури на діяльність організації за кожною групою «стейкхолдерів», а саме: наймані працівники, менеджери, акціонери, споживачі, бізнес-партнери, держава, суспільство<sup>51</sup>. Вплив організаційної культури на діяльність організації розглядається як сума балів, одержаних за всіма групами стейкхолдерів. Запропонована схема не вимагає ексклюзивних знань з економіки, бухгалтерії, або оподаткування. Всі дані, що необхідні для розрахунків, є у звітах підприємства, а оцінка отриманих

---

<sup>45</sup> Putra G. N. S., Dewi I. G. A. M. Effect of transformational leadership and organizational culture on employee performance mediated by job motivation. *International research journal of management, IT and social sciences*. 2019. Т. 6. №. 6. С. 118-127. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v6n6.778>.

<sup>46</sup> Putra B. N. K., Jodi I. W. G. A. S., Prayoga I. M. S. Compensation, Organizational Culture and Job Satisfaction In Affecting Employee Loyalty. *Journal of International Conference Proceedings*. 2019. Т. 2. №. 3. С. 11-15. URL: <https://ejournal.aibpmjournals.com/index.php/JICP/article/view/638/626>.

<sup>47</sup> Leitão J., Pereira D., Gonçalves Â. Quality of work life and organizational performance: Workers' feelings of contributing, or not, to the organization's productivity. *International journal of environmental research and public health*. 2019. Т. 16. №. 20. С. 3803. <https://doi.org/10.3390/ijerph16203803>.

<sup>48</sup> Brettel M., Chomik C., Flatten T. C. How organizational culture influences innovativeness, proactiveness, and risk-taking: Fostering entrepreneurial orientation in SMEs. *Journal of small business management*. 2015. Т. 53. №. 4. С. 868-885. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12108>.

<sup>49</sup> Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. №. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

<sup>50</sup> Там само.

<sup>51</sup> Там само.

результатів потребує педантичності та здорового глузду. Ефективність застосування запропонованої методики залежить від регулярності та системності її проведення. Оптимально потрібно мати результати за 2-3 роки, щоб розуміти тенденції та свідомо порівнювати із тими, які склалися в галузі, або у прямих конкурентів. Необхідна зрозуміла для всіх відповідальних осіб періодичність проведення оцінки впливу організаційної культури, і таку оцінку слід робити якнайменш раз на рік. Нажаль, автор не наводить прикладів успішного використання своєї методики, а після 2016 року вектор його досліджень змістився на проблеми міжкультурної комунікації. Але впевненість Д. Ліфінцева, що «...культура є тим потужним організаційним ресурсом, вміле застосування якого може стати запорукою успішного розвитку організації»<sup>52</sup> дає нам підґрунтя стверджувати, що дослідження впливу організаційної культури на стратегічний менеджмент підприємств туризму та гостинності є важливим, з точки зору формування невідтворюваної конкурентної переваги.

Встановлення ефективної організаційної культури може бути ключовим фактором у створенні та реалізації успішної стратегії розвитку туристичних підприємств. Організаційна культура впливає на спосіб прийняття стратегічних рішень та реалізацію стратегії; вона формує цінності, стимулює інновації, впливає на сприйняття працівниками стратегічних цілей та на оцінку результатів. Це робить організаційну культуру важливим аспектом стратегічного менеджменту, особливо в галузі туризму та гостинності, де враження та взаємодія з клієнтами грають вирішальну роль.

Розробка стратегії розвитку є ключовим етапом для будь-якого підприємства. Ця стратегія визначає шлях, яким повинно йти підприємство, щоб досягти своїх цілей та забезпечити стійкий розвиток. Процес розробки стратегії складається з кількох ключових стадій, які допомагають уточнити місію та візію підприємства, визначити його конкурентні переваги та стратегічні цілі. Важливо ретельно планувати і виконувати кожен з цих етапів, оскільки від них залежить успішність стратегічного управління та досягнення підприємством своїх амбіційних завдань. На рис. 10 наведено основні стадії процесу розробки стратегії розвитку підприємства туризму та гостинності.

Проаналізувавши загальні етапи процесу створення та втілення стратегії управління, що наведені на рис. 10, можна зазначити, що успішне виконання кожної фази цього процесу в значній мірі залежить від організаційної культури та її унікальних рис. Основні аспекти організаційної культури, такі як місія, цілі, цінності, інші складові, визначають ступінь відповідності стратегічних планів компанії встановленим «ідеалам». Проте оцінка впливу організаційної культури на досягнення стратегічних цілей у галузі туризму та гостинності залишається складним завданням. Для розв'язання цього питання необхідно досліджувати культуру підприємства через призму виконання її основних функцій: покращення ефективності діяльності підприємства, підвищення якості трудового життя працівників, формування позитивного іміджу та збільшення ринкової цінності.

---

<sup>52</sup> Там само

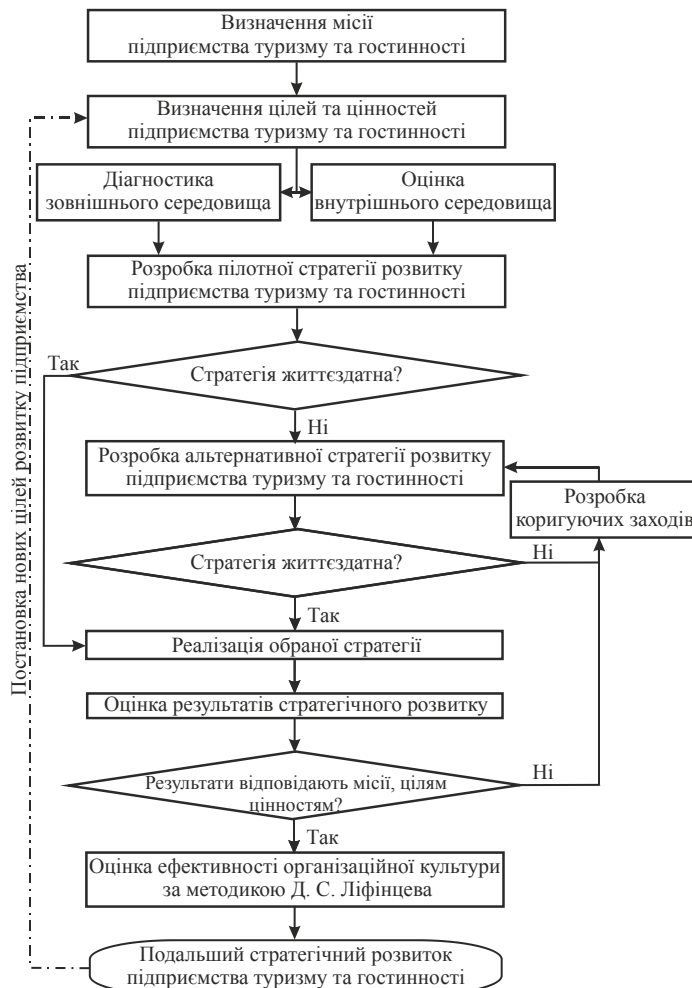


Рис. 10. – Основні стадії процесу розробки стратегії розвитку підприємства туризму та гостинності<sup>53</sup>

Ефективність або силу організаційної культури можна встановити тільки в разі успішної реалізації вищезазначених функцій. У випадку туристичних та готельних підприємств для обґрунтування необхідності формування та розвитку культури, а також для оцінки її ефективності, на даний час лише методика Д. Ліфінцева дає зрозумілий алгоритм дій<sup>54</sup>. Організаційна культура визначається як сукупність цінностей і стандартів, що є загальними для окремих осіб та груп всередині організації, а також способу, яким вони спілкуються між собою та із зацікавленими сторонами поза межами компанії<sup>55</sup>. Це термінологічне визначення вказує на наявність не лише системи цінностей, але й конкретних культурних кодів, які співробітники туристичних і готельних

<sup>53</sup> Створено на основі Гринько Т. В., Крупський О. П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колект. моногр./за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2015. С. 142-167.

<sup>54</sup> Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. Ефективна економіка. 2011. № 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>.

<sup>55</sup> Krupskiy O. P. Organizational culture: nature, types, peculiarities of implementation in Ukraine. Economic Bulletin of the National Mining University scientific journal. 2014. Т. 45. №45. С. 29-38. URL: [https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141\\_029-038.pdf](https://ev.nmu.org.ua/docs/2014/1/EV20141_029-038.pdf).

підприємств повинні втілювати у щоденне життя як своїх організацій (свідомо), так і у своє повсякденне життя (часто несвідомо)<sup>56</sup>.

Культура кожної організації має свою унікальність та оригінальність. Тим не менш, існують показники-індикатори, динаміка яких дозволяє підтвердити важливу роль організаційної культури у досягненні успіхів підприємствами в рамках стратегічного розвитку.

Ми обрали декілька підприємств у сфері туризму та гостинності, чия організаційна культура вважається своєрідним еталоном, а їх процес формування та розвитку досягнув високого професійного рівня. Запроваджені цінності, принципи та норми в культурі цих підприємств визначають усю їхню діяльність, включаючи спілкування із зовнішнім середовищем протягом останніх років. Слідування фундаментальним принципам формування організаційної культури зумовлює досягнення поставлених цілей у сфері туризму та гостинності, підвищення продуктивності та ефективності ведення бізнесу. Це підтверджується численними показниками економічного та соціального прогресу. На довгостроковій основі ключовим показником ефективності організаційної культури стає конкурентоспроможність підприємства, яка з точки зору стороннього спостерігача виражається через термін існування підприємства на відповідному ринку. Практика підприємств свідчить, що створення та розвиток ефективної організаційної культури підтримує втілення стратегії та сприяє досягненню успіху в довгостроковій перспективі<sup>57</sup>. До обраних нами підприємств увійшли: Accor, Expedia Inc., Hilton Hotels, Intercontinental Hotel Group, Marriott International, Tripadvisor Inc., TUI, Viad Corp, Wyndham Hotel Group. Чому саме вони опишемо далі окремо.

### ***Accor***

Accor Group<sup>58</sup> є провідною світовою готельною компанією з багатою історією та низкою значущих дат, що визначили її розвиток. Заснована 1967 року, компанія взяла на себе роль піонера в індустрії готельного бізнесу, започаткувавши мережу мотелів у Франції. Однією з найважливіших дат було придбання компанією Sofitel<sup>59</sup> у 1980 року, що стало відправною точкою у формуванні портфеля брендів компанії та зміцненні її позицій на світовому ринку гостинності. У 2010 році Accor розпочала реалізацію нової стратегії, сфокусованої на поділі бізнесу на два окремих напрямки: HotelServices<sup>60</sup> і HotelInvest<sup>61</sup>. Це стратегічне розділення допомогло компанії зосередити зусилля на розвитку готельного бізнесу, а також на інвестиціях у різноманітні готельні активи, що дало новий імпульс розвитку компанії.

---

<sup>56</sup> Hudoshnyk O. V., Krupskyi O. P. Media Possibilities of Comics: Modern Tools for the Formation and Presentation of Organizational Culture. *European Journal of Management Issues*. 2023. Т. 31. №1. С. 40-49. <https://doi.org/10.15421/192304>.

<sup>57</sup> Захарчин Г. М., Теребух А. А., Лісовська Л. С. Забезпечення конкурентоспроможності та розвиток організаційної культури підприємства: сучасна парадигма і прикладний аспект: монографія Львів: Вид-во НУ «Львівська політехніка». 2009. 440 с.

<sup>58</sup> Офіційний сайт Accor. URL: <https://group.accor.com/en>

<sup>59</sup> Sofitel. URL: <https://group.accor.com/en/brands/Luxury/sofitel>

<sup>60</sup> Accor HotelServices. URL: <https://all.accor.com/hotels-services-day/index.en.shtml>

<sup>61</sup> AccorInvest. URL: <https://www.accorinvest.com/>

Як і більшість готельних мереж Accor Group активно розвивалася і розширювалася шляхом придбання інших компаній і брендів, таких як Morgans Originals<sup>62</sup>, John Paul<sup>63</sup>, Fairmont<sup>64</sup>, Raffles<sup>65</sup> та Swissôtel<sup>66</sup>. Ці придбання значно збільшили портфель брендів компанії, розширивши його до luxury-сегмента і зміцнивши позиції на ринку; це зробило компанію однією з найрізноманітніших готельних груп у світі. Такі стратегічні рішення активно впливали на успіх і зростання Accor Group, дозволяючи їй зберегти лідерство в готельній індустрії.

Компанія Accor Group продовжила свій стратегічний розвиток, звертаючи особливу увагу на цифрову трансформацію, культурне розмаїття та соціальну відповідальність. Впровадження нових технологій і розробка цифрових платформ стали ключовими аспектами їхньої стратегії для поліпшення клієнтського досвіду. Це включало розробку додатків для бронювання, програм лояльності та поліпшення онлайн-сервісів для клієнтів. Прагнення до сталого розвитку втілювалося у впровадження у свою діяльність принципів сталості та відповідальності перед суспільством і навколишнім середовищем. Компанія активно реалізує проекти зі зниження впливу своєї діяльності на навколишнє середовище, впроваджує програми сталості у свої готелі, а також підтримує різні благодійні та соціальні ініціативи. Великі зусилля компанія спрямовує і на сприяння розвитку культури різноманітності, рівності та інклюзивності. Accor Group позиціонує цю мету, як одну з найголовніших за пріоритетністю, і зосереджують свої зусилля на реалізації 4 основних завдань:

- гендерне розмаїття та рівність;
- інклюзія людей з обмеженими можливостями;
- багатство соціального, етнічного, расового та культурного розмаїття;
- включення ЛГБТКІ+<sup>67</sup>.

Історія компанії Accor Group свідчить про постійний розвиток і стратегічний прогрес. Завдяки придбанню нових брендів, стратегічним інвестиціям, цифровим інноваціям і стійким практикам компанія продовжує зміцнювати свої позиції в готельній індустрії та залишається одним із ключових глобальних гравців у цій галузі. Динаміка основних показників розвитку Accor Group у 2010-2022 роки наведено у табл. 1.

Аналізуючи динаміку ключових показників Accor Group, наведених у табл. 1, можна виділити деякі важливі тенденції в розвитку компанії. Слід зазначити, що незважаючи на те, що в 2012 році виручка підприємства мала один із найвищих показників за період, що досліджується, тим не менш, компанія мала збитки у цьому році, а отже і від'ємний EPS (-3,49 дол в розрахунку на 1 акцію). У 2016 та 2020 роках відбулось суттєве скорочення виручки підприємства, що пов'язано з факторами, такими як геополітичні події або та з впливом пандемії на готельний бізнес та туризм. В 2018-2019 роках

<sup>62</sup> Morgans Originals. URL: <https://group.accor.com/en/brands/ennismore-lifestyle-collective/morgans-originals>

<sup>63</sup> John Paul. URL: <https://group.accor.com/en/brands/business-accelerators/john-paul>

<sup>64</sup> Fairmont. URL: <https://group.accor.com/en/brands/Luxury/fairmont>

<sup>65</sup> Raffles. URL: <https://group.accor.com/en/brands/Luxury/raffles>

<sup>66</sup> Swissotel. URL: <https://group.accor.com/en/brands/premium/swissotel>

<sup>67</sup> Accor Group. Our Commitment. URL: <https://group.accor.com/en/careers/our-culture-of-inclusion/our-commitment>

зростання виручки компанії вказує на успішні стратегічні рішення та зміну кон'юнктури ринку. 2020 рік був найбільш збитковим роком в діяльності компанії за останні 13 років, що пов'язано в цілому з негативним впливом пандемії на туристичну галузь.

Таблиця 1

Динаміка ключових показників розвитку Accor Group. за 2010-2022 рр.<sup>68</sup>

рік	Виручка, млрд дол.	Операційний прибуток, млрд дол.	Чистий прибуток, млрд дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	7,91	1,23	0,03	0,21
2011	7,9	1,35	0,02	0,16
2012	7,47	1,26	-0,49	-3,49
2013	7,64	1,23	0,11	0,76
2014	6,63	1,18	0,16	1,18
2015	6,1	1,02	0,13	0,96
2016	1,68	0,27	0,14	0,93
2017	2,32	0,39	0,26	1,7
2018	4,12	1,45	1,33	8,71
2019	4,53	0,29	0,26	1,74
2020	1,99	0,02	-1,34	-9,48
2021	2,49	0,03	0,03	0,22
2022	4,52	0,12	0,24	1,5

Загалом, можна побачити, що компанія Accor Group зазнала коливань у фінансових показниках протягом досліджуваного періоду, але змогла відновити свій фінансовий стан. При дослідженні важливо враховувати обставини, що вплинули на зміну фінансових показників, такі як глобальні події, конкуренція в галузі, інвестиції та стратегічні рішення компанії.

Організаційна культура Accor Group є невідтворюваною конкурентною перевагою, які сприяє успіху компанії. Accor Group дуже лаконічно на своєму сайті акцентує увагу, що вони культивують культуру доступності, інновацій, зобов'язань, не розшифровуючи чи роз'яснюючи ці поняття. Це дає можливість кожному, хто цікавиться їхніми цілями, надавати цим поняттям індивідуальні значення та знаходити в компанії позитивне і важливе саме для них. В якості місії та цілі вони наголошують «Наша головна мета – ми представляємо ваше майбутнє та забезпечуємо ваш успіх»<sup>69</sup>.

У 2015 році місія та цілі виглядали інакше та були більш інформативними<sup>70</sup>. Місія звучала наступним чином: «Створення різноманіття – це спільна мета, що робить нас міцними у своїй різноманітності. Наші індивідуальність та поєднання наших сильних сторін дозволяють досягати позитивних результатів у покращенні якості життя наших клієнтів і всього співтовариства, якому ми служимо». А цінності розкривались наступним чином:

<sup>68</sup> Accor Group. Finance. URL: <https://group.accor.com/en/finance>

<sup>69</sup> Accor Group. Our Philosophy. URL: <https://group.accor.com/en/careers/welcome-to-our-community/our-philosophy>

<sup>70</sup> Гринько Т. В., Крупський О. П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності. Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колект. моногр./за заг. ред. К.С. Шапошникова та ін. Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2015. С. 142-167.

- спільноти – Ми співпрацюємо з громадами, де люди прагнуть створити життєвий простір;
- зобов'язання – Наші клієнти та наші співробітники перебувають у центрі кожної нашої дії;
- інновації – З оптимізмом, пристрасстю та широким поглядом ми спостерігаємо в майбутнє. Ми постійно удосконалюємося кожен день.

Як бачимо, із часом змінився фокус зі «спільнот» у 2015 році на «доступність» у 2023 році. Це, ймовірно, стало наслідком кризи, спочатку спричиненої економічними труднощами, які регулярно відбувалися в Європі кожні два-три роки, а також наслідками пандемії COVID-19. Стратегія розвитку Assog Group зосереджена на чотирьох ключових напрямках, на які спрямовуються її зусилля:

*Максимізація продуктивності.* Основна мета – задовольнити потреби клієнтів і виправдати очікування власників. Клієнти прагнуть отримати якісний сервіс та унікальний досвід, який дозволить їм безперешкодно поєднувати роботу, відпочинок та стиль життя. При цьому власники прагнуть отримати прибуток від своїх інвестицій, спираючись на продуктивність як фундаментальний принцип, що визначає суть бренду.

*Розширення можливостей талантів.* Ставлячи людей в основу своєї діяльності, група виховує справжню пристрассть до роботи та досягнень, прагнучі сприяти незалежності та безперервному навчанню. Підтримуючи постійне вдосконалення навичок, компанія допомагає людям швидко адаптуватися до динамічного середовища.

*Сприяння відкритим інноваціям.* Заохочуючи перспективне мислення, інновації відіграють ключову роль у створенні підвищеної цінності, покращенні досвіду та вирішенні незадоволених потреб. Assog Group виступає за активні інновації, застосовуючи «відкритий» підхід, який заохочує застосування нових методологій, технологій та можливостей.

*Впровадження позитивних змін.* Assog вірить у силу етичних, соціальних та екологічних зобов'язань для створення кращого світу та підвищення цінності для зацікавлених сторін. Зосереджуючись на позитивному впливі як на місцевому, так і на глобальному рівнях, компанія прагне, щоб індустрія гостинності приносила користь не лише обраним, але й широкому загалу.

### ***Expedia Inc.***

Expedia Inc.<sup>71</sup> – це одна з найбільших онлайн-туристичних компаній у світі. Її заснували 1996 року Річард Бартон і Ллойд Фрікер. Компанія починала свою діяльність як підрозділ Microsoft, потім була виділена в окреме підприємство.

Історія Expedia пов'язана з розвитком онлайн-туризму. Вони стали піонерами у створенні онлайн-платформ для бронювання авіаквитків, готелів, круїзів, оренди автомобілів та інших мандрівницьких послуг. Компанія також

---

<sup>71</sup> Офіційний сайт Expedia Inc. URL: <https://www.expediagroup.com/>



придбала онлайн-туристичні бренди, такі як Hotels.com<sup>72</sup>, Travelocity<sup>73</sup>, Orbitz<sup>74</sup>, Hotwire<sup>75</sup> та інші, що значно розширило її позиції на ринку.

Expedia продовжувала розвиватися і розширюватися через стратегічні угоди і придбання, забезпечуючи собі позицію одного з лідерів в індустрії онлайн-туризму. Компанія також активно розвивала свої технології, щоб покращувати користувацький досвід і пропонувати нові можливості своїм клієнтам. Однак, у зв'язку зі швидким розвитком технологій і змінами в споживчій поведінці, Expedia стикалася з конкуренцією з боку інших онлайн-платформ і прямих постачальників послуг. Це спонукало компанію до постійних вдосконалень, розробки нових стратегій та бізнес-моделей з метою збереження своїх позицій на ринку.

Як будь-яке підприємство, Expedia мала успіхи та невдачі на своєму життєвому шляху. Динаміку ключових показників розвитку Expedia Inc. у 2010-2022 роки наведено у табл. 2. Незважаючи на виклики, компанія залишалася важливим гравцем в індустрії туризму і продовжувала адаптуватися, впроваджувати інновації та будувати стратегічні партнерства для задоволення потреб своїх клієнтів.

Таблиця 2

Динаміка ключових показників розвитку Expedia Inc. за 2010-2022 рр.<sup>76</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	2998	302	331	2,41
2011	3449	480	324	2,34
2012	4030	432	302	2,16
2013	4771	366	232	1,67
2014	5763	518	398	2,99
2015	6672	414	764	5,7
2016	8773,6	462	281,9	1,82
2017	10059,8	625	378	2,42
2018	11223	714	406	2,65
2019	12067	903	565	3,77
2020	5199	-1527	-2687	-19
2021	8598	262	-269	-1,8
2022	11667	1189	352	2,17

Протягом 2010-2019 років компанія показувала стабільний приріст основних фінансових показників – виручки, операційного та чистого прибутків. У 2020 році виручка Expedia скоротилась більш ніж вдвічі, на 57,6% порівняно з попереднім 2019 роком. Незважаючи на зростання виручки у 2021 році, компанія завершила рік зі збитком в розмірі 269 млн дол., що стало наслідком впливу пандемії на розвиток туристичного та готельного бізнесу. В цілому, виручка компанії зросла з 2 998 млн дол. у 2010 році до 11 667 млн дол. у 2022

<sup>72</sup> Офіційний сайт Hotels.com. URL: <https://www.hotels.com/>

<sup>73</sup> Офіційний сайт Travelocity. URL: <https://www.travelocity.com/>

<sup>74</sup> Офіційний сайт Orbitz. URL: <https://www.orbitz.com/>

<sup>75</sup> Офіційний сайт Hotwire. URL: <https://www.hotwire.com/>

<sup>76</sup> Офіційний сайт Expedia, Inc. URL: <https://www.expediagroup.com/>

році, тобто на 289 %, незважаючи на негативний вплив зовнішніх факторів. Це свідчить про здатність компанії розширювати свою діяльність та залучати клієнтів. Чистий прибуток зазнав коливань протягом років, але в 2022 році досяг значення 352 млн дол., що свідчить про прибутковість компанії. Показник EPS у 2022 році був на рівні середніх значень доковідного періоду, досягнувши значення 2,17 доларів на акцію.

Однією зі значних подій в історії Expedia стало розформування Expedia Inc. у 2019 році на дві окремі компанії: Expedia Group і Brand Expedia Group. Цей крок був зроблений з метою поліпшення спрямування та операційної ефективності. Загалом, історія Expedia Inc. відзначається постійним зростанням, акцентом на інновації та здатністю адаптуватися до змін в галузі туризму.

Організаційна культура Expedia була в центрі уваги як ключовий аспект успіху компанії. Expedia пропагує відкритість, інновації та відданість створенню найкращого досвіду для клієнтів. Культура компанії стимулює дослідження, експерименти та постійний розвиток, що допомагає залучати талановитих фахівців і стимулювати їх до реалізації новаторських ідей. Цю бізнес-філософію вони відображають у своїх цінностях: обирай безстрашно; сила в простоті; включайся свідомо; довіряйте один одному; отримати те, що далі<sup>77</sup>.

За період, що досліджується, відбулась зміна місії компанії. Наприклад, у 2015 році Expedia Inc. сформулювала свою місію, яка полягала в «здійсненні технологічної революції в галузі подорожей». Крім того, серед її цінностей акцентувалася увага на наступних пунктах:

- володіння найкращими туристичними брендами у світі, які були б незалежними, інноваційними, сильними та повністю зосередженими на тому, що представляє значення для їхніх клієнтів;
- агресивне зростання і поглинання конкурентів;
- розробка інноваційних продуктів та технологій;
- глобальне розширення;
- знаходження / створення нових каналів просування своїх послуг.

У 2023 році на сайті міститься вже інша місія «Забезпечити глобальні подорожі для всіх і всюди», яка підкріплюється гаслом «ми віримо, що подорожі – сила добра» із відповідним поясненням «коли ми розширюємо можливості подорожей, ми відкриваємо більше можливостей для зміцнення зв'язків, розширення кругозору і подолання розбіжностей». І цінності компанії кардинально змінили вектори впливу<sup>78</sup>:

- обирайте без страху. Приймайте свої власні рішення. Робіть помилки, але рухайтесь вперед. Починайте спочатку;
- спонукайте до простоти. Забезпечуйте ясність і надихайте. Фокусуйтеся на результативності;
- активуйте свідомість. Залучайте людей. Сприяйте успіху всередині колективу. Шукайте різноманітні ідеї та досвід, щоб досягти кращих

---

<sup>77</sup> Companies. Expedia Group Mission, Vision & Values. URL: <https://www.comparably.com/companies/expedia/mission>

<sup>78</sup> <https://workat.tech/company/expedia>

результатів для наших мандрівників і компанії;

– довіряйте одне одному. Ми кидаємо одне одному виклик, але довіряємо одне одному у досягненні спільної мети;

– дізнавайтеся, що чекає за обрієм. Ми в Expedia Inc. завжди прагнемо кращого майбутнього й мріємо про великі досягнення – для себе, для компанії та для можливостей, які відкриваються у подорожах.

При дослідженні культури компанії Expedia прослідковується врахування світових тенденції щодо соціально відповідального підприємства/корпорації; видно яскраву еволюцію від егоцентричних заяв «ми бажаємо» до своєрідного «бізнес-альтруїзму». Компанії дедалі більше ставлять клієнтів у центр своєї уваги і розвивають свої бізнес-моделі, орієнтуючись на задоволення потреб та очікувань клієнтів. Це віддзеркалює новий підхід до ведення бізнесу, де компанії роблять усе можливе, щоб надати клієнтам максимальну задоволеність від своїх продуктів та послуг. Такий підхід стає ключовим фактором успіху в сучасному туристичному бізнес-середовищі.

Культура управління в Expedia Inc. характеризується високим рівнем автономії та відповідальності. Компанія прагне до створення атмосфери, де співробітники можуть ухвалювати рішення, ґрунтуючись на своєму досвіді та даних, щоб забезпечити найкращий результат для клієнтів. Вони приділяють увагу створенню середовища, де ідеї можуть бути висловлені та реалізовані, а помилки розглядаються як частина процесу навчання та інновацій.

Стратегічно Expedia Inc. орієнтувалася на масштабування свого бізнесу та диверсифікацію. Компанія активно інвестувала в придбання інших компаній, прагнула глобальної експансії та розширення своїх послуг, щоб охопити більшу кількість ринків і запропонувати більше можливостей для клієнтів (з початку COVID-19 цей процес дещо зупинився).

Інновації у сфері гостинності, туризму та ІТ-технологій завжди відігравали важливу роль у діяльності Expedia. Компанія постійно впроваджувала нові технології, щоб поліпшити свої онлайн-платформи, зробити процес бронювання зручнішим і ефективнішим для користувачів. Вони також шукали нові способи надання послуг, відкриваючи нові напрямки і можливості для туристичної індустрії.

Однак, як і багато великих компаній, Expedia стикалася з викликами внутрішньої організації та конкуренцією в індустрії. Як результат, протягом свого життєвого шляху, Expedia постійно переглядала свої стратегії, реорганізовувала бізнес і впроваджувала нові методи управління, щоб залишатися конкурентоспроможною та інноваційною.

### ***Hilton Hotels***

Hilton Hotels Corporation<sup>79</sup> має багату історію, розпочавши свій шлях із невеликого готелю Mobley Hotel<sup>80</sup> у Техасі, заснованого Конрадом Гілтоном 1919 року. У 1925 році він придбав свій перший готель під брендом Hilton у

<sup>79</sup> Офіційний сайт Hilton Hotels. URL: <https://www.hilton.com/en/>

<sup>80</sup> Hotel, 309 Conrad Hilton Blvd, Cisco. Texas Historical Commission. URL: <https://www.thc.texas.gov/preserve/projects-and-programs/historic-texas-highways/place-of-interest/hotel-309-conrad-hilton>

Далласі, що стало початком розвитку готельної імперії. Ґрунтуючись на ідеї Хілтона про «гостинність з посмішкою», компанія постійно розвивала і вдосконалювала свої послуги для задоволення потреб відвідувачів.

Емблема компанії – відома «Н» у кухлі – стала символом якості та гостинності. У 1947 році Hilton відкрив свій перший готель за межами США в Пуерто-Ріко, почавши глобальне розширення.

Протягом десятиліть Hilton був предметом різних змін та інновацій. Так, у 1947 році було запроваджено першу систему централізованого бронювання готелів, а 1965 року компанія запустила програму Hilton Honors, одну з перших у світі програм лояльності в індустрії гостинності.

З 1964 року Hilton також активно розвивав свою міжнародну присутність, відкриваючи готелі по всьому світу. Їхня стратегія глобального розширення допомогла їм стати однією з провідних міжнародних готельних мереж. Ключові моменти в історії Hilton охоплюють запуск першого глобального програмного клубу в 1987 році – Hilton Honors<sup>81</sup>, а також створення і запуск різних брендів готелів, таких як Conrad Hotels & Resorts<sup>82</sup> (1986 рік), DoubleTree by Hilton<sup>83</sup> (1995 рік), Embassy Suites by Hilton<sup>84</sup> (1999 рік) та інших, що допомогло диверсифікувати їхній портфель і залучити різні сегменти клієнтів. Динаміку ключових показників розвитку Hilton Hotels за 2010-2022 роки наведено у табл. 3.

Таблиця 3

Динаміка ключових показників розвитку Hilton Hotels за 2010-2022 рр.<sup>85</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	8068	553	128	0
2011	8783	975	253	0,81
2012	9276	1100	352	1,14
2013	9735	1102	415	1,35
2014	10502	1673	673	2,05
2015	7133	900	1404	4,26
2016	6576	868	338	1,03
2017	8131	1132	1084	3,32
2018	8906	1432	764	2,5
2019	9452	1657	881	3,04
2020	4307	-418	-720	-2,56
2021	5788	1010	407	1,47
2022	8773	2094	1257	4,56

Аналіз даних табл. 3 дозволяє зробити такі висновки щодо фінансового стану Hilton Hotel:

<sup>81</sup> Join Hilton-Honors. URL: <https://www.hilton.com/en/hilton-honors/>

<sup>82</sup> Conrad Hotels & Resorts. URL: <https://www.hilton.com/en/brands/conrad-hotels/>

<sup>83</sup> DoubleTree by Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/brands/doubletree-by-hilton/>

<sup>84</sup> Embassy Suites by Hilton. URL: <https://www.hilton.com/en/brands/embassy-suites/>

<sup>85</sup> Офіційний сайт Hilton Hotels. URL: <http://ir.hiltonworldwide.com/investors/financial-reporting/annual-reports/>

1) виручка підприємства несуттєво коливалась протягом досліджуваного періоду від 8,07 млрд дол. у 2010 році до 8,77 млрд доларів у 2022 році. Найбільша виручка була у 2014 році – 10,5 млрд дол.;

2) операційний прибуток також показав стійке зростання з 553 млн дол. у 2010 році до 2 094 млн дол. у 2022 році, що вказує на покращення ефективності управління в цілому. Важливо відзначити, що 2020-2021 роки були складними для компанії через пандемію COVID-19, і призвели до суттєвого скорочення і виручки, і операційного та чистого прибутків;

3) чистий прибуток збільшився майже в 10 разів: з 128 млн дол. у 2010 році до 1 257 млн дол. у 2022 році, причому показник 2022 року перевищив допандемічні значення чистого прибутку в середньому на 30-40%. Показник прибутку на 1 акцію (EPS) також підвищився протягом 2010-2022 років, що вказує на зростання прибутку, доступного на кожну акцію компанії.

Загалом, динаміка розвитку Hilton Hotels вказує на стабільність та ефективність компанії в галузі готельного бізнесу.

Організаційна культура Hilton часто описується як орієнтована на відвідувачів та співробітників. Компанія надає великого значення обслуговуванню гостей, намагаючись надати високий рівень комфорту, якісного обслуговування та унікальної гостинності. Велику увагу менеджмент компанії приділяє задоволеності та розвитку своїх співробітників, розглядаючи їх як ключовий ресурс для досягнення успіху. Місія та бачення, які проголошує Hilton, залишаються незмінними за своєю філософією останні десятиріччя: у 2015 році бачення компанії було сформульовано в такий спосіб: «Ми прагнемо заповнити землю теплом і світлом гостинності, будучи першим вибором гостей готелю, членів команди і власників готелів», місія – «Бути визначною світовою компанією у сфері гостинності, яку обирають як гості, члени команди, так і власники»<sup>86</sup>. У 2022 році формулювання місії дещо розширилося: «Бути найгостиннішою компанією у світі, створюючи душевні враження для гостей, значущі можливості для членів команди, високу цінність для власників і позитивний вплив на наші спільноти»<sup>87</sup>. Цінності ж Hilton зашифровані у назві компанії і є також незмінними:

**Гостинність (Hospitality)** – Ми з великою приємністю створюємо незабутні враження для наших гостей під час їх перебування у нас;

**Добросовісність (Integrity)** – Ми завжди обираємо шлях, який відповідає вимогам чесності та правдивості;

**Лідерство (Leadership)** – Ми не лише показуємо лідерство у своїй галузі, але й стаємо лідерами у наших спільнотах;

**Командна робота (Teamwork)**– У всіх наших зусиллях ми працюємо як єдина команда;

**Відповідальність (Ownership)** – Ми повністю несемо відповідальність за наші дії та прийняті рішення;

<sup>86</sup> Hospitality ON. Candidat - Grand Prix Hospitality Awards Hilton. URL: <https://hospitality-on.com/en/worldwide-hospitality-awards/hilton/hilton>

<sup>87</sup> Sorbello A. Hilton Mission Statement, Vision Statement Analysis, and Core Values. Astrogrowth. URL: <https://www.astrogrowth.com/blog/hilton/>

Тут і зараз (Now) – Ми своєчасно та дисципліновано працюємо для досягнення результатів.

Компанія Hilton зазнала стратегічних змін, включаючи розширення свого портфеля готелів, активну міжнародну експансію та партнерства для зміцнення своїх позицій на ринку гостинності. Крім того, вона активно вдосконалювала свою підходи до сталого розвитку та інновацій у відповідних та суміжних галузях. Шляхом впровадження нових технологій та ідей, компанія прагнула поліпшити свої послуги, щоб задовольняти мінливі потреби клієнтів. Додатково, вона розвивала програми лояльності, орієнтувалась на сталість та відповідальність, а також підтримувала місцеві громади. Впровадження цифрових технологій в бізнес-процеси та використання інноваційних методів управління дозволили компанії бути на передовому рівні в галузі та відповідати останнім трендам.

Життєвий шлях Hilton Hotels свідчить про довгу історію інновацій, прагнення до глобальної присутності та постійного прагнення до поліпшення послуг, що зробило їх одним із провідних і найстаріших брендів в індустрії гостинності.

### ***Intercontinental Hotel Group***

Intercontinental Hotel Group<sup>88</sup> (IHG) – одна з провідних світових компаній у сфері готельного бізнесу. Її коріння сягає 1946 року, коли Британська залізнична компанія створила свій готель під брендом InterContinental у Белфасті. Згодом InterContinental Hotels & Resorts<sup>89</sup> став одним із ключових брендів готельної групи. Заснована у Великій Британії, Intercontinental Hotel Group розширилася до глобального рівня. Крім InterContinental, вони володіють і керують різними брендами готелів, такими як Holiday Inn<sup>90</sup>, Crowne Plaza<sup>91</sup>, Staybridge Suites<sup>92</sup>, Kimpton Hotels & Restaurants<sup>93</sup>, Six Senses<sup>94</sup> та іншими.

Розвиток Intercontinental Hotel Group пов'язаний із постійним зростанням і прагненням до інновацій. Компанія запроваджує нові стратегії та концепції, щоб задовольнити вимоги різноманітних видів гостей у різних частинах світу. Вони активно працюють над вдосконаленням своїх послуг, розвитком технологій і поліпшенням готельного досвіду. Динаміку ключових показників розвитку Intercontinental Hotel Group (IHG) за 2010-2022 роки наведено у табл. 4.

Аналіз даних табл. 4 дозволяє зробити такі висновки щодо розвитку Intercontinental Hotel Group:

1) Виручка у 2010-2016 роках коливалась в межах 5-15%, і мала найвищий показник виручки у 2013 році – 1,9 млрд дол., у 2017-2019 роках

<sup>88</sup> Офіційний сайт Intercontinental Hotel Group. URL: <https://www.ihgplc.com/en>

<sup>89</sup> InterContinental Hotels & Resorts. URL: <https://www.ihg.com/intercontinental/hotels/us/en/reservation>

<sup>90</sup> Holiday Inn. URL: <https://www.ihg.com/holidayinn/hotels/ru/ru/reservation>

<sup>91</sup> Crowne Plaza. URL: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/crowne-plaza>

<sup>92</sup> Staybridge Suites. URL: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/staybridge-suites>

<sup>93</sup> Kimpton Hotels & Restaurants. URL: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/kimpton>

<sup>94</sup> Six Senses. URL: <https://www.ihgplc.com/en/our-brands/six-senses>

відбулось зростання виручки майже втричі, і в 2020 році виручка порівняно з попереднім 2019 роком скоротилась вдвічі під впливом пандемії;

2) чистий прибуток показує схожу динаміку змін із операційним прибутком, найвищий рівень чистого прибутку був у 2015 році – 1,2 млрд дол., у 2020 році компанія завершила рік зі збитком у 260 млн дол.

3) значення EPS відображає загальні тенденції зміни фінансових показників компанії. За підсумками 2022 року EPS становив 2,06 дол., в 2020 році показник мав від’ємне значення, і становив -1,43 дол., що свідчить про збитки підприємства через пандемію COVID-19.

Таблиця 4

Динаміка ключових показників розвитку Intercontinental Hotel Group за 2010-2022 рр.<sup>95</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	1628	459	293	1,01
2011	1768	594	460	1,592
2012	1835	610	545	1,895
2013	1903	673	374	1,409
2014	1858	680	392	1,583
2015	1803	1535	1222	5,65
2016	1715	694	414	2,04
2017	4075	728	540	2,78
2018	4337	582	349	1,82
2019	4627	630	385	2,09
2020	2394	175	-260	-1,43
2021	2907	506	266	1,45
2022	3892	687	375	2,06

Загальна динаміка показників свідчить про те, що IHG переживала як зростання, так і спади в різні періоди. Спад у 2020 році був суттєвим через вплив пандемії COVID-19. У 2022 році компанія відновила зростання і виручки, і прибутку.

Intercontinental Hotel Group вирізняється особливим фокусом на організаційну культуру та цінності, які впливають на їхній підхід до бізнесу та обслуговування гостей. Зараз компанія акцентує увагу на філософському принципі «Справжня гостинність на благо», і ця філософія відмінно підтримує їхню ціль: «Ми хочемо зростати, роблячи наші бренди першими серед інших для гостей і власників готелів».

Цінності, які сповідує Intercontinental Hotel Group, включають<sup>96</sup>:

1) гостинність – одним із основних аспектів цінностей IHG є доброзичливість та бажання створити унікальний та гостинний досвід для кожного гостя, завжди прагнучі перевершити їхні очікування;

<sup>95</sup> Intercontinental Hotel Group. Reporting. URL: <https://www.ihgplc.com/en/responsible-business/reporting>

<sup>96</sup> Intercontinental Hotel Group. What we stand for. URL: <https://www.ihgplc.com/en/about-us/what-we-stand-for>

2) етична цілісність – Intercontinental Hotel Group цінує чесність і прозорість у своїх ділових відносинах; вони дотримуються високих стандартів етичної поведінки у своїй діяльності;

3) якість – компанія приділяє особливу увагу якості послуг, що надаються своїм гостям, прагне забезпечити найвищі стандарти комфорту, обслуговування та безпеки у своїх готелях по всьому світу;

4) робота в команді – в Intercontinental Hotel Group дотримуються ідеї співпраці та командної роботи, щоб досягти спільних цілей і забезпечити найкращий досвід для своїх клієнтів.

5) сталий розвиток – в компанії Intercontinental Hotel Group активно займаються стійким розвитком, що є частиною їх стратегії, прагнучі до зниження негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище.

Вищенаведені цінності сформовані у девізах: Робити правильні речі; Покажіть, що ми дбаємо; Ні що крім цілі; Відсвяткуйте різницю та Працювати разом краще.

Організаційна культура Intercontinental Hotel Group заохочує взаємоповагу, толерантність, інновації та прагнення до постійного поліпшення. Компанія наголошує на необхідності створення стимулюючого середовища для своїх співробітників, де вони зможуть відчувати себе важливими і зможуть робити свій безцінний внесок в успіх компанії.

Стратегічні дії Intercontinental Hotel Group включають в себе активне глобальне розширення через франшизи, партнерства і придбання готелів, що дозволяє їм розширити свій портфель та зміцнити позиції на ринку. В компанії також акцентують увагу на сталому розвитку, впроваджуючи бізнес-процеси, які скорочують вплив на навколишнє середовище. Вони намагаються створити та використовувати найпотужнішу операційну систему в індустрії гостинності, яка буде орієнтована на найбільші світові ринки та сегменти, де масштаб справді має значення.

Інновації в галузі технологій, програми лояльності, розвиток нових брендів і поліпшення сервісу для клієнтів – ось лише деякі зі стратегічних кроків, які допомогли Intercontinental Hotel Group стати одним із лідерів у готельній індустрії. Усі ці заходи сприяли не тільки зростанню бізнесу, а й створенню привабливих пропозицій для різних категорій гостей.

### ***Marriott International***

Marriott International<sup>97</sup> – це одне з провідних світових підприємств у галузі готельного бізнесу. Його історія сягає корінням 1927 року, коли Дж. Віллард Марріотт і його дружина Аліс відкрили невеликий готель із рестораном у Вашингтоні. Відтоді компанія виросла і стала одним із найбільших і найбільш упізнаваних брендів готельної індустрії. Бізнес шлях Marriott характеризується постійним розвитком, інноваціями та прагненням надати найвищий рівень обслуговування гостей. Компанія має різноманітний портфель брендів, включно з розкішними Ritz-Carlton<sup>98</sup> і St. Regis<sup>99</sup>, преміум рівня Sheraton<sup>100</sup>,

<sup>97</sup> Офіційний сайт Marriott International. URL: <https://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>

<sup>98</sup> The Ritz-Carlton. URL: <https://www.ritzcarlton.com/>



Marriott<sup>101</sup> і Autograph Collection<sup>102</sup>, а також бюджетними Fairfield by Marriott<sup>103</sup> і Courtyard by Marriott<sup>104</sup>, та тривалого перебування Homes & Villas<sup>105</sup> та Element by Westin<sup>106</sup>, що дає змогу задовольняти різноманітні потреби й уподобання клієнтів. Але більшість брендів належить до преміум сегменту. Динаміка ключових показників розвитку Marriott International за 2010-2022 роки наведено у табл. 5.

Таблиця 5

Динаміка ключових показників розвитку Marriott International  
за 2010-2022 рр.<sup>107</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	11691	695	458	1,26
2011	12371	526	198	0,56
2012	11814	940	571	1,72
2013	12784	988	626	2
2014	13796	1159	753	2,54
2015	14486	1350	859	3,15
2016	15407	1424	808	2,73
2017	20452	2504	1459	3,84
2018	20758	2366	1907	5,38
2019	20972	1800	1273	3,8
2020	10571	84	-267	-0,82
2021	13857	1750	1099	3,36
2022	20773	3462	2358	7,27

Динаміка ключових показників розвитку Marriott International за період 2010-2022 роки відображає вражаючий шлях компанії. Показники виручки, операційного прибутку, чистого прибутку та прибутку на 1 акцію (EPS) піддаються серйозним змінам протягом цього періоду:

1) виручка компанії зростала стабільно впродовж багатьох років: з 2010 року, коли виручка складала 11,7 млрд дол. до 20,8 млрд дол. у 2022 році (2020 рік характеризувався скороченням виручки майже вдвічі порівняно з 2019 роком в результаті впливу пандемії). Зростання виручки свідчить про успішну бізнес-стратегію та здатність компанії адаптуватися до змін на ринку;

2) операційний прибуток також показує значне зростання впродовж багатьох років і досяг рівня 3,46 млрд доларів у 2022 році. Це свідчить про ефективність управління та збільшення прибутковості операцій;

3) чистий прибуток також показує позитивні тенденції: з 458 млн дол. у 2010 році до 2,4 млрд дол. у 2022 році. Зростання показника прибутку на 1

<sup>99</sup> St. Regis. URL: <https://st-regis.marriott.com/>

<sup>100</sup> Sheraton. URL: <https://sheraton.marriott.com/>

<sup>101</sup> Marriott. URL: <https://marriott-hotels.marriott.com/>

<sup>102</sup> Autograph Collection Hotels. URL: <https://autograph-hotels.marriott.com/>

<sup>103</sup> Fairfield by Marriott. URL: <https://fairfield.marriott.com/>

<sup>104</sup> Courtyard by Marriott URL: <https://courtyard.marriott.com/>

<sup>105</sup> Homes & Villas by Marriott Bonvoy. URL: <https://homes-and-villas.marriott.com/>

<sup>106</sup> Element by Westin. URL: <https://element-hotels.marriott.com/>

<sup>107</sup> Marriott. Investor Relations. URL: <https://marriott.gcs-web.com/>

акцію (EPS) впродовж років дослідження вказує на покращення фінансової результативності компанії – від 1,26 долара на акцію у 2010 році до 7,27 доларів на акцію у 2022 році.

В цілому, ці показники свідчать про вражаючий розвиток Marriott International протягом розглянутого періоду. Компанія продемонструвала стійке зростання виручки та прибутку, що свідчить про ефективну стратегію управління та здатність пристосовуватися до змін на ринку гостинності.

Життєвий шлях Marriott International відображає прагнення до інновацій, стратегічних партнерств і надання найвищого рівня сервісу, що допомогло їм стати одним із найбільш визнаних і затребуваних брендів у готельній індустрії. Все це знайшло своє відображення в організаційній культурі підприємства<sup>108</sup>.

Місія Marriott International полягає в тому, щоб «Надихати і дивувати світ, надаючи гостям видатні можливості проживання». Однією з ключових цілей компанії є надання висококласного обслуговування гостей та створення неповторного досвіду проживання для кожного клієнта, незалежно від бренду готелю чи його категорії.

Marriott International сповідує такі цінності:

1) дотримання високих стандартів етики та чесності у своїх ділових відносинах;

2) приділення особливої уваги якості обслуговування та постійному прагненню до поліпшення;

3) підтримування рівних можливостей і різноманітності усередині компанії, поважачучи культурні відмінності та цінуючи таланти кожного співробітника;

4) заохочення інновацій та прагнення бути попереду часу у використанні нових технологій і підходів;

5) активна участь у сталому розвитку та соціальних програмах, спрямованих на добробут довкілля і спільноти.

Все це знайшло відображення в корпоративних гаслах:

– Ми спочатку люди – «Подбайте про співробітників, і вони будуть дбати про клієнтів».

– Ми досягаємо переваги – Наша прихильність до клієнта демонструється у всьому, що ми робимо.

– Ми підтримуємо зміни – Інновації завжди були частиною історії Marriott.

– Ми працюємо чесно – Як ми ведемо справи, так само важливо для нас, як і те, як ми робимо бізнес.

– Ми служимо нашому світу – Наше «бажання служити» робить нашу компанію сильніше

Організаційна культура Marriott будується навколо цих цінностей, використовуючи гасла як точки опори в ситуації невизначеності, прагнучі створити стимулююче і підтримуюче середовище як для своїх клієнтів, так і для своїх співробітників.

---

<sup>108</sup> Comparably, Inc. Marriott Mission, Vision & Values. URL: <https://www.comparably.com/companies/marriott/mission>

Стратегічні рішення, які сприяли становленню Marriott International в якості одного з лідерів у галузі, глибоко вплетені у їх організаційну філософію та корпоративну культуру і включають наступні аспекти: глобальний розвиток і присутність, програми лояльності, інновації та використання новітніх технологій, соціальну відповідальність, а також акцент на зелені підходи в бізнес-сфері.

### ***Tripadvisor Inc.***

Tripadvisor<sup>109</sup> був заснований у лютому 2000 року в результаті придбання компанією Langley Steinert, Stephen Kaufer та іншими засновниками ресурсу для спільного використання відгуків про поїздки. Це сталося на зростаючій хвилі всесвітнього інтересу до інтернету і зростаючої потреби в незалежній та незаангажованій інформації про подорожі «з перших рук». У 2004 році компанію було куплено IAC/InterActiveCorp<sup>110</sup>, що стало важливим поворотним моментом в її історії<sup>111</sup>. Компанія продовжила розвивати свою платформу, і 2008 року вона стала найбільшою онлайн-платформою для відгуків і рекомендацій мандрівників. Пізніше, у 2011 році, Tripadvisor був виділений в окрему компанію і провів успішне IPO (первинне публічне розміщення) на Нью-Йоркській фондовій біржі. У наступні роки Tripadvisor активно купував інші компанії та сервіси для розширення свого портфеля послуг. Ці придбання включають сервіси онлайн-бронювання, а також сервіси агрегації та пошуку туристичних послуг. У 2020 році, у зв'язку з глобальною пандемією COVID-19, Tripadvisor зіткнувся з викликами в індустрії подорожей, що призвело до перегляду стратегій і посилення зусиль у розвитку нових послуг та інновацій з метою адаптації до мінливих умов ринку.

Tripadvisor Inc. пройшов тривалий шлях, ставши важливим гравцем в індустрії туризму і подорожей. Спочатку, заснований як агрегатор відгуків, він швидко виріс до масштабів глобальної платформи для мандрівників, що надає оцінки готелів, ресторанів, а також туристичні маршрути та багато іншого. Динаміка ключових показників розвитку Tripadvisor Inc. за 2010-2022 роки наведено у табл. 6.

Аналіз показників розвитку Tripadvisor Inc. за період 2010-2022 років показує такі тенденції:

1) виручка компанії зростала з 2010 року до 2019 року, досягнувши піку в 1 615 млн дол. у 2018 році. Пандемія призвела до відміни або відкладення багатьох подорожей і туристичних заходів. Це призвело до значного зниження виручки компанії, особливо у 2020 році, коли виручка впала до 604 млн дол.;

2) операційний прибуток Tripadvisor відзначався стабільним зростанням протягом періоду 2010-2014 років, але потім відбулися значні зміни. У 2015 році був певний спад операційного прибутку, і він лише частково відновився в наступні роки. Проте 2020 і 2021 роки були особливо складними для компанії через пандемію COVID-19. У 2020 році операційний прибуток суттєво впав і став від'ємним на рівні -285 млн дол. Це стало результатом зниженого попиту

<sup>109</sup> Офіційний сайт Tripadvisor Inc. URL: <https://www.tripadvisor.com/>

<sup>110</sup> InterActiveCorp. URL: <https://www.iac.com/about-us>

<sup>111</sup> Zippia, Inc. Tripadvisor History. URL: <https://www.zippia.com/tripadvisor-careers-11850/history/>

на туристичні послуги та подорожі через обмеження та небезпеку зараження. Ситуація тривала і у 2021 році, коли операційний прибуток також залишався від'ємним (-131 млн дол.).

Таблиця 6

Динаміка ключових показників розвитку Tripadvisor Inc. за 2010-2022 рр.<sup>112</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	558	261	180	1,4
2011	637	273	177	1,32
2012	763	296	194	1,38
2013	945	294	205	1,41
2014	1246	340	226	1,55
2015	1492	232	198	1,36
2016	1480	166	120	0,82
2017	1556	124	-19	-0,14
2018	1615	183	113	0,81
2019	1560	187	126	0,89
2020	604	-285	-289	-2,14
2021	902	-131	-148	-1,08
2022	1492	101	20	0,14

3) чистий прибуток відзначався схожими тенденціями. У 2017 році чистий прибуток відзначився втратою, що може бути пов'язано з різними факторами, включаючи економічну нестабільність або стратегічні рішення компанії. Також у 2020-2021 роках чистий прибуток знову мав від'ємне значення зазнав втрати через вплив пандемії COVID-19, коли подорожі були обмежені та сфера гостинності сильно постраждала. Проте в 2022 році чистий прибуток відновився, що може свідчити про поступове відновлення галузі та можливе впорядкування ділової діяльності Tripadvisor;

4) пандемія COVID-19 значно вплинула на розвиток компанії Tripadvisor Inc. Приріст випадків COVID-19 і введення обмежень на міжнародні подорожі вели до зменшення попиту на послуги, які надає компанія. Падіння фінансових показників також вразило ринкову ціну акцій компанії. Вартість акцій Tripadvisor значно знизилася під час пандемії.

COVID-19 призвів до викликів для Tripadvisor Inc. і змусив її змінювати свій бізнес-підхід, адаптуватися до нових умов і змінювати стратегію, щоб відновити стабільність у різкому та непередбачуваному середовищі. Своїми інноваційними рішеннями Tripadvisor значно спростив подорожі, надавши користувачам широкий вибір інформації, що дає змогу приймати обґрунтовані рішення. Він зібрав на своїй платформі мільйони відгуків і оцінок, що стало цінним ресурсом для тих, хто шукає незалежні думки під час вибору готелю, ресторану або розваг у новому місці. Прагнучі запропонувати більш широкий спектр послуг і можливостей, Tripadvisor, як і раніше, залишається одним з основних ресурсів для мандрівників по всьому світу.

<sup>112</sup> Tripadvisor. Financial Information. URL: <https://ir.tripadvisor.com/>

Tripadvisor має яскраво виражену організаційну культуру, яка спирається на їхню місію, цінності та стратегічні рішення, що формують основу бізнесу компанії. Організаційні наративи змінювались відповідно до змін у галузі, економічних факторів та суспільних тенденцій. Так, якщо у 2015 році місія Tripadvisor була сформульована «Допомогти людям в усьому світі планувати й отримувати ідеальні подорожі», то в 2023 році вона має вже іншу форму «Надихати та давати людям можливість впевнено досліджувати, відчувати та ділитися нашим світом»<sup>113</sup>. Вони прагнуть забезпечити мандрівникам доступ до найповнішої та найдостовірнішої інформації, що допомагає ухвалювати поінформовані рішення під час подорожей, але «допомагати» у 2015 році та «надихати» у 2023 році – дуже чітко відображає як змінюється світ та споживча поведінка користувачів ресурсу.

Основна мета компанії – забезпечити своїм користувачам легкий доступ до великого обсягу інформації про подорожі, включно з відгуками, оцінками, рекомендаціями, а також додатковими послугами, такими як бронювання готелів, оренда автомобілів і додаткові заходи. Як свою філософію, Tripadvisor наголошує, що відштовхуючись від «мудрості натовпу» та інноваційних технологій вони надають можливість мандрівникам користуватися надійним ресурсом, який зберігає, систематизує та надає за запитом цінні поради та ідеї, що допоможуть мандрівнику із прийняттям рішення щодо мандрівки.

Tripadvisor дотримується кількох ключових цінностей, а саме<sup>114</sup>:

- Ми любимо подорожі;
- Ми ніколи не перестаємо вчитися;
- Дійте як власник;
- Ми разом;
- Ми віримо в прозорість;
- Швидкість перемагає.

Tripadvisor активно розвиває свою платформу, додаючи нові можливості та сервіси, такі як онлайн-бронювання готелів, оренда автомобілів, замовлення квитків на заходи тощо. Проводячи постійний моніторинг новітніх тенденцій щодо інтересів та потреб споживачів та напрямків поліпшення користувацького досвіду, Tripadvisor оновлює дизайн і функціонал платформи, а також інвестує у маркетинг і рекламу для розширення аудиторії та зміцнення своєї позиції на ринку онлайн-туризму. Такі стратегічні рішення дають змогу Tripadvisor залишатися серед основних мережевих ресурсів для мандрівників більш ніж двадцять років і впливають на успішність їхнього бізнесу.

## ***TUI***

Компанія TUI<sup>115</sup>, один із провідних світових туроператорів, має значну історію. Компанія TUI була створена у 1923 році під іменем Preussag. І всі наступні роки -компанія розширювала свою діяльність у сфері туризму та подорожей. Спочатку промислова корпорація Preussag (пізніше змінила назву на TUI AG) у 1997 році придбавши Hapag-Lloyd<sup>116</sup>, провідну німецьку

<sup>113</sup> Comparably. Tripadvisor: Mission, Vision & Values. URL: <https://www.comparably.com/companies/tripadvisor>

<sup>114</sup> Там само

<sup>115</sup> Офіційний сайт Tui Group. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en>

<sup>116</sup> Hapag-Lloyd. URL: <https://www.hapag-lloyd.com/en/home.html>

компанію з міжнародних та контейнерних перевезень, почала свій шлях на туристичний ринок. Подальші придбання в туристичному секторі призвели до того, що компанія відійшла від своєї промислової діяльності. Придбавши великих гравців європейського туризму, таких як Thomson<sup>117</sup>, Fritidsresor<sup>118</sup> і Nouvelles Frontières<sup>119</sup>, а також частки в готельних групах, таких як RIU і Magic Life, TUI AG зарекомендувала себе як один з провідних світових туристичних конгломератів<sup>120</sup>.

У 2007 році туроператорські підрозділи TUI AG об'єдналися з британською компанією First Choice Holidays PLC, яка була заснована у 1973 році і охоплювала як масовий, так і спеціалізований сегменти, утворивши TUI Travel PLC, акції якої котируються на Лондонській фондовій біржі. TUI AG володіла значною, 54-відсотковою, часткою в новоствореній компанії. З моменту злиття в 2007 році співробітники обох компаній тісно співпрацювали, використовуючи взаємне знайомство, спільне розуміння та єдину мету.

TUI активно розширює свої кордони та впроваджує інноваційні стратегії для розвитку бізнесу. Компанія активно інвестує в цифрові технології для поліпшення онлайн-досвіду клієнтів, а також сфокусована на сталому туризмі та відповідальності перед навколишнім середовищем. Придбання різних брендів і туроператорів також стає важливим стратегічним рішенням, що дає змогу компанії зміцнити свої позиції на світовому ринку та розширити свій портфель послуг. Динаміка ключових показників розвитку TUI за 2010-2022 роки наведено у табл. 7.

Таблиця 7

Динаміка ключових показників розвитку TUI за 2010-2022 рр.<sup>121</sup>

рік	Виручка, млрд дол.	Операційний прибуток, млрд дол.	Чистий прибуток, млрд дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	22,04	0,46	0,29	2,08
2011	24,31	0,29	-0,14	-0,98
2012	23,79	0,24	-0,25	-1,76
2013	24,44	0,52	0,001	-0,02
2014	24,54	0,69	0,07	0,5
2015	22,45	0,67	0,24	1,81
2016	18,8	0,94	0,93	5,99
2017	21,77	1,53	0,59	3,75
2018	23,04	1,45	0,9	5,85
2019	21,4	1,03	0,33	2,18
2020	5,17	-4,52	-4,22	-29,81
2021	7,65	-2,12	-1,58	-10,56
2022	18,5	0,13	-0,15	-0,94

Аналіз показників табл. 7 дає змогу зробити наступні висновки:

1) в цілому обсяги діяльності компанії розширювалися, про що свідчить зростання виручки до 2019 року (з незначним спадом у 2016 році). Під час

<sup>117</sup> Thomson Holidays (TUI UK). URL: <https://www.holidayhypermarket.co.uk/operators/tui>

<sup>118</sup> Tui Fritidsresor URL: <https://www.tui.se/>

<sup>119</sup> Tui Nouvelles Frontières. URL: <https://www.tui.fr/gamme-circuit-nouvelles-frontieres/>

<sup>120</sup> Tui Group. History. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/about-us/history>

<sup>121</sup> Tui Group. Annual Reports. URL: <https://www.tuigroup.com/en-en/investors/annual-reports>

пандемії виручка скоротилася майже в 4 рази порівняно з 2019 роком і складала 5,14 млрд дол. У 2022 році відзначається зростання виручки, але вона залишається нижчою, ніж у доковідні роки.

2) операційний прибуток характеризувався суттєвими коливаннями; в 2017 році відзначається найбільше значення показника – 1,53 млрд дол., а в 2020-2021 рр. операційний прибуток компанії мав від'ємне значення, як наслідок впливу пандемії COVID-19 на галузь туризму та гостинності.

Загалом, видно, що TUI стикалася з великими труднощами внаслідок пандемії COVID-19, що призвело до значущого зниження виручки та від'ємного впливу на операційний та чистий прибуток. У 2022 році компанія відновила свої показники, але її фінансовий стан залишається вразливим.

Щодо організаційної культури TUI дуже мало інформації, і якщо до 2015 року компанія керувалася лаконічним наративом «Think Travel. Think TUI» («Розмірковуєш про подорожі. Думай про TUI»), просуваючи концептуальну ідею TUI – це подорож, то у 2023 році TUI не має вже такої конкретики, і її місію та цінності можна описати наступним чином.

Місія TUI Group орієнтується на надання високоякісних туристичних послуг, забезпечуючи клієнтам унікальні історії подорожей і враження. Їхня мета – зробити відпустку частиною життя, пропонуючи різноманітні варіанти відпочинку та подорожей. Заснована на довірі, унікальності та натхненні, організаційна культура TUI обертається навколо цих цінностей, включаючи відповідальність, стійкість та інновації як ключові принципи. Компанія прагне до забезпечення високого рівня обслуговування, впроваджує інноваційні рішення для поліпшення клієнтського досвіду і підтримує сталий туризм, де важливо враховувати вплив своєї діяльності на навколишнє середовище і суспільне благополуччя.

Однією з ключових цілей TUI Group є зміцнення свого світового лідерства в туристичній галузі, розвиток інноваційних підходів у наданні послуг і підтримання позитивного впливу на суспільство та навколишнє середовище. Ця орієнтація на надання широкого спектра туристичних послуг і прагнення до створення стійкого, інноваційного та відповідального бізнесу в галузі туризму вимагає відповідних стратегічних бізнес-ходів.

Стратегічні рішення TUI Group включають активну співпрацю і партнерства з іншими компаніями, що допомагає розширювати географічні кордони і диверсифікувати пропоновані послуги. TUI Group прагне до розвитку інноваційних джерел доходу, включно з онлайн-платформами та послугами в галузі екскурсій, які доповнюють їхні традиційні туристичні послуги.

TUI Group впроваджує у свої бізнеси практики, спрямовані на зменшення негативного впливу своєї діяльності на навколишнє середовище. Вони активно працюють над створенням умов для сталого туризму та вживають заходів щодо сприяння збереженню природних і культурних ресурсів у регіонах, де вони представлені. Це відображає стратегічний курс компанії в плані відповідального та сталого розвитку бізнесу. Загалом, стратегічні рішення TUI Group, включно з придбаннями, розширенням меж бізнесу, інвестиціями в

технології та стійкість, відіграють важливу роль у збереженні та зміцненні їхніх позицій на світовому туристичному ринку.

### **Viad Corp**

Viad Corp<sup>122</sup> – це компанія, що має багату історію, яка охоплює практично сторічний проміжок часу та революційні стратегічні рішення, що сприяли її розвитку. Вона була заснована 1926 року як Motor Transit Corporation<sup>123</sup> і спеціалізувалася в галузі залізничної торгівлі та перевезень. Потім, 1964 року, було придбано виробничу компанію Dial Corporation<sup>124</sup>, що стало відправною точкою для створення Viad Corp. Однією зі значущих дат в історії компанії було перетворення її структури у 1996 році. Це стало стратегічним рішенням, яке сприяло виділенню двох окремих бізнесів – маркетингового та сервісного, що допомогло краще зосередити зусилля на різних секторах ринку і зміцнити їхню конкурентоспроможність.

У наступні роки Viad Corp активно розвивалася і розширювала свої можливості через придбання та об'єднання інших компаній та бізнесів, таких як Pursuit<sup>125</sup>, Global Experience Specialists (GES)<sup>126</sup> та Spiro<sup>127</sup>. Важливою датою в історії Viad Corp було придбання компанією ExhibitGroup/Giltspur у 2007 році. Ця аквізиція суттєво посилила її позиції в галузі виставкового маркетингу та організації заходів і стало ключовим моментом для розширення географічного охоплення та клієнтської бази. Ці стратегічні поглинання та інновації дали змогу компанії зміцнити своє становище у сфері маркетингових послуг, організації заходів і подій, що сприяло диверсифікації її портфеля послуг і зміцненню позицій на ринках маркетингу та гостинності. Динаміка ключових показників розвитку Viad Corp. за 2010-2022 роки наведено у табл. 8.

Таблиця 8

Динаміка ключових показників розвитку Viad Corp. за 2010-2022 рр.<sup>128</sup>

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	896	10	8	0,8
2011	942	14	9,21	0,5
2012	1007	24	5,9	0,3
2013	954	24	21,6	1,02
2014	1065	43	52	2
2015	1089,05	54,58	27,05	1,34
2016	1204,97	85,93	42,78	2,12
2017	1306,97	97,05	58,18	2,84
2018	1296,18	76,99	48,46	2,33
2019	1307,8	90,2	22	1,02
2020	415,4	-116,2	-374,1	-18,55
2021	507,3	-47	-92,7	-5,04
2022	1127,3	68,9	23,2	0,52

<sup>122</sup> Офіційний сайт Viad Corp. URL: <https://www.viad.com/about-us/company-profile/default.aspx>

<sup>123</sup> Motor Transit Corporation. URL: <https://greyhound.com/>

<sup>124</sup> Henkel North American Consumer Goods .URL: <http://www.henkel-northamerica.com/>

<sup>125</sup> Pursuit. URL: <https://www.pursuitcollection.com/about-us/>

<sup>126</sup> GES. URL: <https://www.ges.com/>

<sup>127</sup> Spiro. URL: <https://www.thisispiro.com/>

<sup>128</sup> Viad Corp. INVESTOR CENTER. URL: <https://www.viad.com/investors/investor-center/default.aspx>



Аналіз ключових показників розвитку Viad Corp. у 2010-2022 роках показує наступні тенденції:

1) виручка компанії відзначалася загальним зростанням впродовж досліджуваного періоду, спостерігалось стабільне зростання до 2019 року, в 2020-2021 роках виручка майже втричі скоротилася порівняно з попередніми роками внаслідок впливу COVID-19, і відновилася в 2022 році;

2) операційний прибуток показав стійке зростання до 2020 року, коли він вперше від'ємний. Однак у 2022 році він відновився, вказуючи на позитивний тренд в динаміці розвитку;

3) чистий прибуток характеризувався такими ж тенденціями, що і операційний: 2020-2021 роки для компанії є збитковими, у 2022 році чистий прибуток відновився, але залишається нижчим порівняно з попередніми роками.

У цілому, для компанії Viad Corp. відзначалося певне зростання виручки та прибутковості протягом досліджуваного періоду. Проте, було помітно вплив фінансових труднощів в 2020-2021 роках, які були пов'язані з COVID-19. У 2022 році компанія показала ознаки відновлення, але показники ще не повністю відновилися до рівнів попередніх років.

Компанія Viad Corp прагне до інновацій і технологічних рішень, впроваджуючи нові методи і технології у свої послуги. Також важливим є прагнення до сталого розвитку, що відображається в їхньому стратегічному підході до навколишнього середовища та соціальної відповідальності<sup>129</sup>. У своєму розвитку Viad Corp продовжує зміцнювати позиції на ринку, інвестуючи в різні сектори (маркетинг, організація заходів і виставок), розвиваючи стратегії, що дають їй змогу зберігати конкурентоспроможність і зростання в мінливому бізнес-середовищі.

В основі змін в корпорації Viad Corp. лежать концепції цілісності та автентичності. Viad Corp. акцентує увагу всіх стейкхолдерів, що «правда вища за політику. Коли щось не працює, ми так і говоримо. Коли щось працює чудово, ми це помічаємо». Корпоративні юристи та фахівці з культури виділяють цю сентенцію, як родзинку внутрішньої культури підприємства. І це настільки для них важливо, що вони зареєстрували цю фразу «правда вища за політику» як торговельну марку. Організаційні зусилля, спрямовані на створення робочого місця, що базується на чесності та взаємній підтримці, дають свої переваги. Таке робоче місце зумовлює безумовну лояльність персоналу, тому що «психологічний контракт», коли на робочому місці співробітник можете почуватися в безпеці, залишаючись самим собою і ділячись своєю думкою, забезпечує конкурентну перевагу, яку дуже важко, а для багатьох колективів і не можливо, відтворити. Цінності, які наголошує Viad Corp., з часом, на відміну від місії та цілі, зазнали змін, які були обумовлені

---

<sup>129</sup> Viad Corp. Development and Rewards. URL: <https://www.viad.com/careers/development-and-rewards/default.aspx>

соціально-культурними викликами останніх десятиріч. Так, в 2015 році як цінності наголошувались<sup>130</sup>:

– чесність – Ми постійно дотримуємося цієї цінності і прагнемо в усьому бути бездоганно відвертими. Наша поведінка завжди базується на принципах інтегритету, що є основою нашої діяльності;

– командні досягнення – Наша головна мета полягає в досягненні успіху разом, спільними зусиллями. Ми ділимося нашими перемогами з партнерами та клієнтами, віддавши належне всій команді;

– довіра та взаємоповага – Ми створюємо довіру через нашу відкритість, шанобливе ставлення та відповідальність перед співробітниками та партнерами;

– інновації та відкритість для лідерства – Наша організація завжди відкрита для новаторських ідей, ми прагнемо керувати змінами та знаходити нові шляхи до успіху, підтримуючи індивідуальне лідерство кожного працівника. Лідери – всі ми, і це дає можливість використовувати наш творчий потенціал та нашу пристрасть що створити щось нове і більш якісне в бізнесі;

– свідоме ставлення до довкілля – Ми постійно прагнемо до збалансованого використання природних ресурсів, поважаючи навколишнє середовище та роблячи свій внесок у збереження природи для майбутніх поколінь.

Цінності, які наголошуються у 2023<sup>131</sup> році, виглядають і сприймаються вже інакше:

– люди по-над усе – Наші люди забезпечують наш успіх. Ми поважаємо, цінуємо і приймаємо всіх;

– чесність назавжди – Ми діємо чесно, навіть коли ніхто не дивиться. Ми чесно себе оцінюємо і вирішуємо проблеми прямо та відкрито;

– очікування майбутнього – Ми зосереджені на прискоренні зростання та побудові сталого майбутнього для наших людей, бізнесу та світу навколо нас;

– будьте незвичайні – Ми сповнені ентузіазму і прагнемо досягати видатних результатів у всьому, що ми робимо;

– досвід успіху. Досвід Viad – Ми запрошуємо наших клієнтів стати частиною/ долучитися до нашого успіху.

Отже, компанія Viad Corp відзначається високим ступенем готовності до інновацій та технологічних рішень, спрямована на сталий розвиток та соціальну відповідальність, зміцнює свої позиції на ринку через інвестиції у різні сектори та прагне підтримувати внутрішні цінності цілісності та автентичності. Їхня філософія орієнтована на чесність, взаємну підтримку та відкритість, що сприяє залученню та утриманню талановитого персоналу та забезпечує їхню конкурентоспроможність в динамічному бізнес-середовищі.

### ***Wyndham Hotel Group.***

Wyndham Hotel Group<sup>132</sup> – найбільша у світі готельна компанія з історією, в якій виділяються кілька ключових дат з погляду стратегічних рішень, що

<sup>130</sup> Гринько Т. В., Крупський О. П. Роль організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств туризму та гостинності //Корпоративне управління: процеси, стратегії, технології: колект. моногр./за заг. ред. КС Шапошникова та ін. – Херсон: Видавничий дім «Гельветика». 2015. С. 142-167.

<sup>131</sup> Wyndham Hotel Group. URL: <https://www.viad.com/careers/culture-and-values/default.aspx>

сприяли її розвитку. У 1981 році компанія була заснована після придбання Howard Johnson Company<sup>133</sup>, що стало відправною точкою її довгого й успішного шляху. Зазначимо також, що 2005 року компанія придбала бренд готелю Wyndham, що послужило фундаментом для створення Wyndham Hotel Group.

У 2018 році Wyndham Hotel Group зробила значущий стратегічний крок, здійснивши виокремлення своїх бізнес-одиниць і створивши дві незалежні публічні компанії: Wyndham Hotels & Resorts<sup>134</sup> (зайнялися готельним бізнесом) і Wyndham Destinations<sup>135</sup> (зайнялися клубним відпочинком). Цей стратегічний поділ допоміг посилити кожен з компаній у її власній сфері діяльності та фокусувати зусилля на певних сегментах ринку.

Крім того, компанія активно працює над бізнес-проектами в галузі сталого розвитку та соціальної відповідальності. Останні десятиліття вони активно прагнуть зменшити негативний вплив своєї діяльності на навколишнє середовище та активно долучаються до різноманітних соціальних програм, зокрема програм із покращення якості життя спільнот, у яких вони присутні.

Історія Wyndham Hotel Group характеризується постійним прагненням до розвитку, стратегічних злиттів і придбань, інновацій у сфері готельного бізнесу, а також прагненням до стійкості та соціальної відповідальності. Серед таких можна згадати мережу довгострокового перебування Hawthorn Suites<sup>136</sup>; самобутні (відмінні від всіх інших): Wyndham Grand<sup>137</sup>, Registry Collection Hotels<sup>138</sup> та Dolce<sup>139</sup>; мережи вищої якості: відповідно Wyndham<sup>140</sup> та TradeMark Collection by Wyndham<sup>141</sup>; бренди сектору «Lifestyle»: Alfa All-Inclusive<sup>142</sup>, Esplendor Boutique Hotels<sup>143</sup> та інші, та ще велика кількість брендів з сегментів середнього та економного. На сьогодні це бізнес-об'єднання охоплює приблизно 9300 готелів, що функціонують під 24 брендами і розташовані в 95 країнах. Усі ці фактори мають значний вплив на успіх і стабільність компанії. Динаміка ключових показників розвитку Wyndham Hotel Group за 2010-2022 роки наведено у табл. 9.

Аналіз динаміки ключових показників розвитку Wyndham Hotel Group дозволяє виокремити наступні тенденції:

1) у 2010-2015 роках компанія відзначилася сталим зростанням виручки. Однак у 2015 році відбулася різка зміна в цьому показнику, внаслідок чого виручка впала до значення, яке становило лише близько 34% від попереднього року. Подальше зростання виручки відновилося в 2017 році. Під час пандемії

---

<sup>132</sup> Офіційний сайт Wyndham Hotel Group. / [Електронний ресурс]. URL: <http://www.wyndhamhotels.com/>

<sup>133</sup> Howard Johnson by Wyndham <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk/hojo>

<sup>134</sup> Wyndham Hotels & Resorts. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/en-uk>

<sup>135</sup> Wyndham Destinations. URL: <https://www.wyndhamdestinations.com/>

<sup>136</sup> Hawthorn Extended Stay by Wyndham. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/hawthorn-extended-stay>

<sup>137</sup> Wyndham Grand. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham-grand>

<sup>138</sup> Registry Collection Hotels. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/registry-collection>

<sup>139</sup> Dolce Hotels and Resorte Wyndham. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/dolce>

<sup>140</sup> Wyndham. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham>

<sup>141</sup> TradeMark Collection by Wyndham. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/trademark>

<sup>142</sup> Alfa All-Inclusive. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/wyndham-alltra>

<sup>143</sup> Esplendor by Wyndham. URL: <https://www.wyndhamhotels.com/esplendor>

виручка компанії зменшилась вдвічі, і зараз спостерігається поступове зростання цього показника;

Таблиця 9

Динаміка ключових показників розвитку Wyndham Hotel Group за 2010-2022 рр.

рік	Виручка, млн дол.	Операційний прибуток, млн дол.	Чистий прибуток, млн дол.	EPS (прибуток на 1 акцію), дол.
2010	3851	718	379	2,13
2011	4254	767	417	2,57
2012	4534	852	400	2,8
2013	5009	910	432	3,25
2014	5281	941	529	4,22
2015	1301	250	149	0
2016	1269	295	176	1,76
2017	1347	309	263	2,63
2018	1868	396	162	1,62
2019	2053	464	157	1,62
2020	1300	208	-132	-1,42
2021	1565	455	244	2,61
2022	1498	524	355	3,92

2) операційний прибуток Wyndham Hotel Group зростає з 2010 по 2014 рік, досягнувши найвищого значення в 2014 році (941 млн дол.). Проте в 2015 році він суттєво скоротився, і досі не досяг рівня 2014 році (найменше значення операційного прибутку було у 2020 році);

3) чистий прибуток показував схожу тенденцію з операційним прибутком, зростаючи до 2014 року і скорочуючись в наступні роки, зі збитками в 2020 році (-132 млн дол.). Утримання стабільності та покращення цього показника стали актуальними завданнями для компанії;

Узагальнюючи, можна сказати, що Wyndham Hotel Group відзначається коливаннями у виручці та прибутку протягом досліджуваного періоду, а також низькими показниками в 2020 році, що обумовлено COVID-19.

Організаційна культура Wyndham, як і культури провідних підприємств туризму та гостинності, змушена реагувати на суспільні зміни та трансформуватися під впливом зовнішніх викликів. Наріжним каменем культури стає створення умов, коли кожен співробітник свідомо розуміє, що бути чуйним та шанобливим до відвідувачів, є тією поведінкою, яка оцінюється і підтримується на рівні керівництва. Головне – зберігати ці враження у всіх відвідувачів. Однак недостатньо лише позитивних вражень від гостей; необхідно створити умови для «позитивного враження» усіх зацікавлених сторін, що сприятиме побудові позитивного бренду для всієї корпорації. В 2015 році Wyndham в якості своєї місії зазначав: «У галузі туризму та гостинності ми є світовим лідером. Наші гості роблять вибір на користь нас через наші відомі бренди та різноманітні туристичні маршрути, покладаючись на високий стандарт обслуговування». У 2023 році місія виглядає наступним чином: «Ми робимо подорож до готелю можливою для всіх. Куди б люди не пішли, Wyndham буде радий вітати їх. Ця місія, поряд із нашими цінностями, визначає

наш щоденний підхід до ведення бізнесу»<sup>144</sup>. Можемо побачити зміну імперативу з «Ми кращі, тому обирають нас» на більш сучасний «Ми доступні для всіх, і всі мають можливість відвідати нас».

Аналогічно зазнали зміни і цінності Wyndham. У 2015 році цінності виглядали наступним чином:

- Закон і совість пронизують кожен аспект нашої діяльності: Без совісті ні бізнес, ні життя не можуть існувати;

- Ми поважаємо кожна особу, з якою маємо справу – чи це наш клієнт, франчайзі готелю, представник влади або охоронець, оскільки для нас повага – це фундаментальний принцип;

- Ми надаємо співробітникам можливість приймати рішення: Як лідери, ми вважаємо важливим думати глобально. Відкритість мислення і прийняття відповідальності - це те, що ми вважаємо важливим у Wyndham. Це дозволяє нам розширювати горизонти як компанії і як співтовариства;

- Покращення життя наших клієнтів: Коли ми допомагаємо нашим франчайзі створювати незабутні враження для гостей, які їх відвідують, ми вдосконалюємо нашу роботу шляхом співпраці з клієнтами;

- Підтримка спільноти: У якості великої компанії, ми надаємо можливість працевлаштування та допомагаємо інтегруватися у наш колектив.

У 2023 році цінності трансформувалися та виглядають інакше:

- Чесність – Ми дотримуємося найвищих стандартів. Ми відповідальні, правдиві та прозорі. Ми чинимо правильно;

- Підзвітність – Ми виконуємо взяті на себе зобов'язання і досягаємо результатів. За будь-яких обставин ми встаємо і говоримо: «Розраховуйте на мене»;

- Інклюзивність – Ми поважаємо відмінності в людях, культурах, ідеях і досвіді. Ми заохочуємо партнерство. Ми вітаємо всіх;

- Турбота – Ми ніколи не недооцінюємо силу співчуття. Ми щедро віддаємо свій час, увагу та дії;

- Веселощі – Це сила, що заряджає енергією. Коли нам подобається займатися улюбленою справою, нашим гостям подобається проводити час із нами.

Філософія бізнесу Wyndham впливає на всі стратегічні рішення і полягає в задоволенні потреб. Wyndham постійно слідкує за новітніми трендами в галузі і враховує їх, щоб випереджати бажання та потреби клієнтів. Свої зусилля Wyndham спрямовує як на боротьбу за максимальний охопит клієнтів, так і на благодійність, прагнучі не лише розширювати свій бізнес і допомагати матеріально, але ще й і надавати ексклюзивну увагу, участь та особистий час всім стейкхолдерам.

Практично всі підприємства, які були об'єктом нашого дослідження, є активними у ролі відповідальних корпоративних учасників світового бізнес середовища. Це викликано, по-перше, свідомістю туристичних та готельних компаній щодо можливої шкоди, яку вони можуть завдати місцевим

---

<sup>144</sup> Wyndham. Mission & Values. URL: <https://corporate.wyndhamhotels.com/about-us/mission-vision-values/>

спільнотам, як усвідомлено, так і неусвідомлено, а, по друге, вимогами часу – сучасними тенденціями у філософії бізнесу.

Негативний вплив може відобразитися в екологічному дисбалансі країни. Наприклад, у зусиллях задовольнити потреби туристів у Таїланді, було нанесено шкоду біорізноманіттю річки Квай<sup>145</sup>: було знищено значну кількість земноводних, плазунів, риб та комах, що можуть бути шкідливі для туристів. Також виникає можливість конфлікту культур<sup>146,147,148</sup> та інших проблем.

Відтак, компанії, які діють у сфері туризму та гостинності, акцентують увагу на наслідках своєї діяльності для місцевих громад та споживачів на певній території. Цей підхід спрямований на зменшення напруги, що може виникнути через сприйняття підприємства на конкретній території, а також покращення їхнього іміджу. Це сприяє позитивному впливу на економічні результати фірми. Певні компанії, такі як Viad Corp., Assog Group, Intercontinental Hotel Group, та Wyndham Hotel Group, включають у свої місії чітке зобов'язання до співпраці з місцевими громадами з метою поліпшення якості життя їхніх мешканців.

Всі згадані вище компанії представляють собою синтез бюрократичної та адхократичної культур, результатом якого стало сприяння покращенню бізнес-процесів у галузі туризму та гостинності. Ця динаміка свідчить про складність ідентифікації культурних аспектів на цих підприємствах, які не зводяться лише до конкретної ідентифікації. Всі ці компанії є міжнародними і на різних напрямках бізнес-середовища сприяють розвитку найбільш ефективних моделей культур, що відповідають їх стратегіям розвитку. Однак, підкреслити одну чітку культуру, що є явно ідентифікованою, стає проблематичним завданням через таку різноманітність. Потреба у створенні та розвитку організаційної культури, яка має на меті підвищення ефективності бізнесу, була актуалізована ще у 1992 році<sup>149</sup>. Вищезгадане свідчить про постійний стрімкий розвиток та динаміку в прагненні вдосконалення культурних моделей у галузі туризму та гостинності.

Д. Ліфінцев у своїй роботі «Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації»<sup>150</sup> зауважує, що ефективність культури підприємства визначається його здатністю «ефективно співпрацювати» зі всіма стейкхолдерами, а також здатністю менеджерів та працівників працювати ефективно у своїх посадах. На жаль, більшість малих підприємств у сфері туризму досить формально ставляться до формування організаційної культури. Винятком тут є підприємства гостинності, які

<sup>145</sup> van de Water A., Matteson K. Human-elephant conflict in western Thailand: Socio-economic drivers and potential mitigation strategies. *PLoS One*. 2018. Т. 13. №. 6. С. e0194736. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0194736>

<sup>146</sup> Yang J., Ryan C., Zhang L. Social conflict in communities impacted by tourism. *Tourism management*. 2013. Т. 35. С. 82-93.

<sup>147</sup> Stukalo N. V., Krasnikova N. A., Krupskiy O. P., Redko V. Y. Fostering Sustainable Tourism in Global Economy. *Revista ESPACIOS*. 2018. Т.39. №42. URL: <http://www.revistaespacios.com/a18v39n42M8v39n42p27.pdf>

<sup>148</sup> Gusman I., Chamusca P., Fernandes J., Pinto J. Culture and tourism in Porto City Centre: Conflicts and (Im) possible solutions. *Sustainability*. 2019. Т. 11. №. 20. С. 5701. <https://doi.org/10.3390/su11205701>

<sup>149</sup> Kotter, J. P. *Corporate culture and performance* / J. P. Kotter, J. L. Heskett. New York: The Free Press, 1992. 224 p.

<sup>150</sup> Ліфінцев Д. С. Методичні основи оцінки впливу корпоративної культури на діяльність організації. *Ефективна економіка*. 2011. №. 7. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=635>

заохочують оригінальність та позитивні емоції, а також франчайзингові підприємства<sup>151</sup>.

Більшість власників малих і середніх підприємств у галузі туризму не бачать необхідності в цілеспрямованому та системному вкладенні коштів та власного часу у розвиток культури організації. Брак чітких прикладів швидкого впливу організаційної культури на ефективність економічної діяльності, разом з високою мобільністю кадрів у сфері туризму, є основними факторами, що гальмують розвиток міцної організаційної культури, часто ставлячи цей процес на другорядне місце. Але необхідно розуміти, що культура – це інерційний конструкт, завдяки якому зберігається знайомий status quo у суспільстві, і культура організації це не виняток, а повноправна культура зі всіма плюсами та мінусами, і інерційність їй також властива. Саме за рахунок інерційності культури підприємство протистоїть зовнішнім та внутрішнім викликам, які не завжди сприяють посиленню підприємства. Завданням керівництва є не лише передбачати майбутнє підприємства та розробляти стратегічні плани для зменшення можливого впливу майбутніх подій на ефективність бізнесу, але й готувати організаційну культуру підприємства до прийняття очікуваних змін, які передбачаються як у суспільстві, так і в бізнес-процесах.

Для дослідження ролі організаційної культури у стратегічному розвитку підприємств у сфері туризму та гостинності є доцільним виявити та оцінити фактори, які впливають на результативність діяльності цих підприємств. Для аналізу ми використовуємо чотири основні показники розвитку, засновані на даних дев'яти обраних підприємств (див. табл. 1-9).

Для розв'язання цієї задачі ми використовуємо програмне забезпечення «Statistica 10.0» з модулем кластерного аналізу. Цей інструмент дозволяє розділити весь обсяг аналізованих об'єктів на кілька однорідних груп (кластерів), спрощуючи багатовимірні дані для подальшого їх аналізу та інтерпретації. Кластерний аналіз включає різні алгоритми класифікації, які утворюють наочні структури з досліджуваних даних для подальшої детальної інтерпретації багатовимірних даних.

При проведенні аналізу вихідних даних підприємств ми застосовуємо метод класифікації, відомий як метод Варда (Ward's method). Метод Варда є одним із численних методів кластерного аналізу, який використовується для групування подібних об'єктів у визначені кластери. Цей метод спирається на мінімізацію дисперсії всередині кластерів та максимізацію різниці між ними. У методі Варда використовується квадрат відхилення між середніми значеннями кожного кластера та обчислюється з кожним новим об'єктом, який додається до кластера. Кластери об'єднуються на основі критерію мінімізації внутрішньокластерної дисперсії та максимізації міжкластерної відстані. Зазвичай обирають відстань, яка вимірює схожість між об'єктами. Доцільно використовувати коефіцієнт кореляції Пірсона (Pearson correlation), що визначає ступінь лінійної залежності між змінними, або інші метрики, які

---

<sup>151</sup> Krupskyi O. P., Stukalo N., Krasnikova N., Falko Y. Franchising model for expansion of the international travel business. Problems and Perspectives in Management. 2017. Т. 15. №. 4. С. 230-242.  
[http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15\(4-1\).2017.07](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.07)

допомагають оцінювати відношення між об'єктами. Одним з переваг методу Варда є його здатність ефективно розрізняти компактні та однорідні кластери. Під час аналізу результатів кластеризації цей метод дозволяє візуалізувати структуру кластерів і сприяє більш детальній інтерпретації отриманих груп. Оскільки немає загального прийнятого рішення стосовно формули визначення відстані між об'єктами в різних випадках<sup>152</sup>, ми обрали «1-коефіцієнт кореляції Пірсона» (1-Pearson  $r$ ) як міру відстані. Цей підхід дозволяє аналізувати об'єкти, які не можуть бути представлені як точки в просторі з численними вимірами. На нашу думку, ця комбінація інструментів класифікації є оптимальною для подальшої графічної та аналітичної інтерпретації отриманих результатів.

Важливо відзначити, що дані, представлені у табл. 1-9, потребують стандартизації. Ця процедура є необхідною для усунення можливих помилок, які можуть виникнути через різні одиниці виміру вихідних даних, а також для того, щоб показники з великими значеннями не переважали над тими, які мають менші значення. Процес стандартизації був проведений відповідно до наступної формули:

$$Z_i = \frac{x_i - \bar{x}}{s}, \quad (1)$$

де  $x_i$  ( $i=1-\bar{n}$ ) – вихідне значення показника;

$$\bar{x} = \frac{(\sum_{i=1}^n x_i)}{n} \text{ – середнє значення показника;}$$

$$s = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}} \text{ – стандартне відхилення показника.}$$

Стандартизовані показники розвитку компаній наведено в табл. 10-18.

Таблиця 10

Унормовані показники розвитку Асог Груп за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	1,207441	0,835433	-0,06517	-0,04606
2011	1,203259	1,047348	-0,08246	-0,0587
2012	1,023414	0,888412	-0,96424	-0,98096
2013	1,094515	0,835433	0,073149	0,092907
2014	0,672088	0,747136	0,159598	0,19903
2015	-1,39823	0,464582	0,107729	0,143442
2016	-1,39823	-0,85989	0,125018	0,135861
2017	-1,13055	-0,64797	0,332496	0,330421
2018	-0,37771	1,223944	2,182502	2,101674
2019	-0,20623	-0,82457	0,332496	0,340528
2020	-1,26857	-1,30137	-2,43387	-2,49449
2021	-1,05945	-1,28371	-0,06517	-0,04354
2022	-0,21041	-1,12478	0,297916	0,279886

<sup>152</sup> Großwendt A., Röglin H., Schmidt M. Analysis of ward's method. Proceedings of the Thirtieth Annual ACM-SIAM Symposium on Discrete Algorithms, 2019. С. 2939-2957. <https://doi.org/10.1137/1.9781611975482.182>



Таблиця 11

## Унормовані показники розвитку Expedia, Inc. за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-1,33513	-0,14776	0,258694	0,275852
2011	-1,19608	0,133886	0,250646	0,264457
2012	-1,01695	0,057936	0,225352	0,235156
2013	-0,7885	-0,0465	0,144873	0,155394
2014	-0,48265	0,194014	0,335725	0,370265
2015	0,445538	0,029455	0,75652	0,811402
2016	0,445538	0,105405	0,202243	0,179811
2017	0,842084	0,363319	0,312731	0,27748
2018	1,200708	0,504143	0,344923	0,314919
2019	1,46092	0,803197	0,527727	0,497234
2020	-0,65654	-3,04178	-3,21114	-3,2093
2021	0,391399	-0,21105	-0,43113	-0,40946
2022	1,337597	1,255733	0,282838	0,236784

Таблиця 12

## Унормовані показники розвитку Hilton Hotels за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-0,02418	-0,23387	-0,50492	-0,63939
2011	0,387411	-0,24732	-0,58764	-0,63431
2012	0,671205	-0,04385	-0,39647	-0,58353
2013	0,935427	0,331144	-0,21082	-0,53783
2014	1,376949	0,956696	0,197247	-0,42105
2015	-0,88304	-0,40539	1,524389	1,39673
2016	-0,88304	-0,4592	-0,43508	-0,24333
2017	0,012089	-0,01526	0,936182	0,919436
2018	0,458215	0,489214	0,347975	0,503073
2019	0,772519	0,867572	0,563038	0,777263
2020	-2,18919	-2,62173	-2,37983	-2,06619
2021	-1,33665	-0,22042	-0,30824	-0,01992
2022	0,381654	1,602428	1,254182	1,549058

Таблиця 13

## Унормовані показники розвитку Intercontinental Hotel Group за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-0,91266	-0,66129	-0,37805	-0,55074
2011	-0,79033	-0,2125	0,152834	-0,16559
2012	-0,73178	-0,15931	0,423044	0,034921
2013	-0,67236	0,050121	-0,12056	-0,2867
2014	-0,71168	0,073392	-0,06333	-0,17155
2015	-0,83664	2,915732	2,575186	2,519861
2016	-0,83664	0,119933	0,006602	0,130877
2017	1,22555	0,232962	0,407149	0,620586
2018	1,454487	-0,2524	-0,20003	-0,01471
2019	1,707892	-0,09283	-0,08559	0,163966

2020	-0,24332	-1,60542	-2,136	-2,16546
2021	0,204942	-0,50505	-0,46388	-0,25957
2022	1,065643	0,096663	-0,11738	0,144113

Таблиця 14

Унормовані показники розвитку Marriott International за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-0,93326	-0,84096	-0,67539	-0,75774
2011	-0,76048	-1,02548	-1,0467	-1,09559
2012	-0,90201	-0,57346	-0,51401	-0,53573
2013	-0,65554	-0,52106	-0,43547	-0,40059
2014	-0,39841	-0,33435	-0,2541	-0,13996
2015	0,010926	-0,12581	-0,10271	0,154444
2016	0,010926	-0,04502	-0,17555	-0,04826
2017	1,292795	1,134163	0,754157	0,487463
2018	1,370545	0,98349	1,393955	1,230724
2019	1,42492	0,365512	0,488527	0,468158
2020	-1,21784	-1,50807	-1,71078	-1,76162
2021	-0,38291	0,310921	0,240034	0,255797
2022	1,374356	2,18014	2,038037	2,142907

Таблиця 15

Унормовані показники розвитку Tripadvisor Inc. за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-1,40839	0,580121	0,612817	0,717034
2011	-1,21797	0,647058	0,593496	0,645878
2012	-0,91426	0,775353	0,702981	0,699245
2013	-0,47558	0,764197	0,773824	0,725929
2014	0,249935	1,020789	0,90907	0,850452
2015	0,813956	0,418356	0,728742	0,681456
2016	0,813956	0,050203	0,226401	0,201153
2017	0,997143	-0,18408	-0,6688	-0,65272
2018	1,139353	0,14503	0,181319	0,192258
2019	1,006784	0,167342	0,265042	0,263414
2020	-1,29751	-2,46551	-2,40767	-2,43162
2021	-0,57923	-1,60649	-1,49959	-1,4888
2022	0,84288	-0,31237	-0,41763	-0,40367

Таблиця 16

Унормовані показники розвитку TUI за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	0,35045	0,217462	0,383983	0,399704
2011	0,711799	0,114552	0,066412	0,074878
2012	0,629023	0,084284	-0,01483	-0,00792
2013	0,732493	0,253783	0,170545	0,176784
2014	0,748411	0,356693	0,221505	0,231983
2015	-0,16531	0,344586	0,347056	0,371043

2016	-0,16531	0,508032	0,856647	0,814759
2017	0,307471	0,865191	0,605544	0,576978
2018	0,509635	0,816763	0,834491	0,799898
2019	0,248572	0,562514	0,413524	0,410319
2020	-2,33499	-2,7972	-2,94682	-2,98549
2021	-1,94021	-1,34435	-0,99708	-0,94206
2022	-0,21306	0,017695	0,059026	0,079124

Таблиця 17

## Унормовані показники розвитку Viad Corp. за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	-0,40282	-0,37671	0,168408	0,25885
2011	-0,23906	-0,31041	0,178902	0,206271
2012	-0,00766	-0,14465	0,150194	0,171218
2013	-0,19634	-0,14465	0,286364	0,297407
2014	0,198822	0,17028	0,55003	0,469165
2015	0,69712	0,362223	0,333633	0,353491
2016	0,69712	0,881861	0,470063	0,490196
2017	1,060243	1,06618	0,603631	0,616386
2018	1,02183	0,733678	0,519327	0,527002
2019	1,063198	0,952638	0,289833	0,297407
2020	-2,11377	-2,46852	-3,14564	-3,13248
2021	-1,78661	-1,3215	-0,70499	-0,76468
2022	0,420612	0,599583	0,300241	0,209776

Таблиця 18

## Унормовані показники розвитку Wyndham Hotel Group за 2010-2022 рр.

рік	Виручка	Операційний прибуток	Чистий прибуток	EPS (прибуток на 1 акцію)
2010	0,71775	0,660791	0,619002	-0,00101
2011	0,96956	0,848285	0,838047	0,288351
2012	1,144516	1,173529	0,740053	0,43961
2013	1,441315	1,395461	0,924512	0,735549
2014	1,611272	1,514079	1,483653	1,373464
2015	-0,89559	-1,12997	-0,7068	-1,40179
2016	-0,89559	-0,95778	-0,55116	-0,24434
2017	-0,84685	-0,90421	-0,04966	0,32781
2018	-0,52131	-0,57131	-0,63186	-0,33641
2019	-0,40571	-0,31112	-0,66068	-0,33641
2020	-0,87622	-1,29068	-2,32658	-2,33565
2021	-0,71064	-0,34555	-0,15918	0,314657
2022	-0,7525	-0,08153	0,480657	1,17617

Під час розподілу множини на групи були використані стандартизовані показники, що включають: виручку, операційний прибуток, чистий прибуток та EPS (за даними для компаній, що наведено в табл. 10-18); а також присутність або відсутність певних організаційних цінностей (таких як колективізм, чесність, довіра, повага, інноваційність, лідерство, гостинність,

відповідальність, дисциплінованість, екологічність та інші). Наявність або відсутність цих цінностей у стратегії підприємства визначалася шляхом експертних оцінок та аналізу стратегічних цінностей підприємств у галузі туризму та гостинності. Під час проведення кластерного аналізу з урахуванням положення об'єктів на площині було отримано кілька варіантів групування з різною кількістю груп, починаючи від трьох до п'яти. Серед варіантів угруповання найбільш оптимальним виявився поділ множини на три групи (кластери) (див. рис. 11). Цей процес кластеризації та використання стандартизованих показників разом із визначенням організаційних цінностей в стратегії підприємств туризму та гостинності став підґрунтям для уточнення щодо групування об'єктів та розуміння їхнього розміщення в кластерах.

Під час побудови кластерного дерева виникає суттєва проблема визначення кількості кластерів. Ця проблема обумовлена потребою знайти природні локальні скупчення об'єктів, які проаналізовані. Число кластерів  $K$  виступає як параметр, який іноді ускладнює вибір виду алгоритму, коли воно є невідомим, а також значно впливає на якість результату, коли воно відоме. Для вирішення цієї проблеми визначення кількості кластерів, ми використовуємо спеціальний інструмент у програмі «Statistica 10.0».

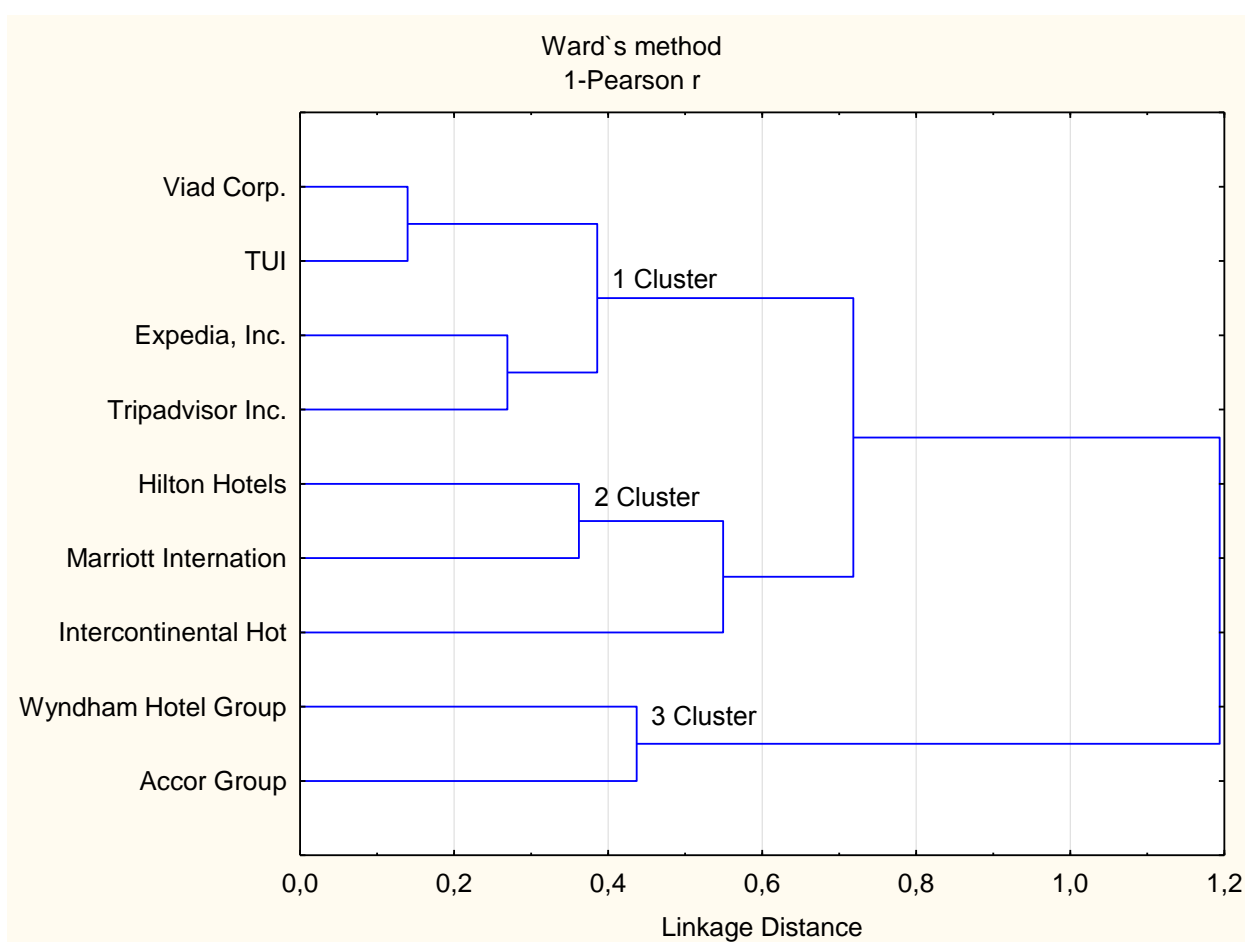


Рис. 11. Дендрограма результатів кластерного аналізу

Як результат аналізу ми отримали графік об'єднання об'єктів у класи за допомогою методу Варда (Ward's method) (див. рис. 12). На цьому графіку є

точка «зламу» та номер кроку  $t$ , на якому відбувся цей «злам». У випадку, що ми розглядали, точка «зламу» припадає на крок 6. Кількість класів визначається як  $nt$ , де  $n$  – це загальна кількість об’єктів у вибірці. У нашому випадку отримуємо,  $9-6 = 3$ . Таким чином, наше припущення, що побудоване на аналітичному аналізі, підтвердилося – визначення кількості кластерів, рівним трьом є доцільним. Цей результат показав сформовані кластери, кожен з яких включає однорідні за значенням розглянуті нами підприємства в сфері туризму та гостинності з точки зору особливостей існуючої на підприємствах організаційної культури.

Згідно отриманого кластерного аналізу було сформовано наступні угруповання:

- до *першого* кластера увійшли: Viad Corp., TUI, Expedia, Inc., Tripadvisor Inc.;
- до *другого* кластера увійшли: Hilton Hotels, Marriott International, Intercontinental Hotel Group.;
- до *третього* кластера увійшли: Wyndham Hotel Group, Accor Group.

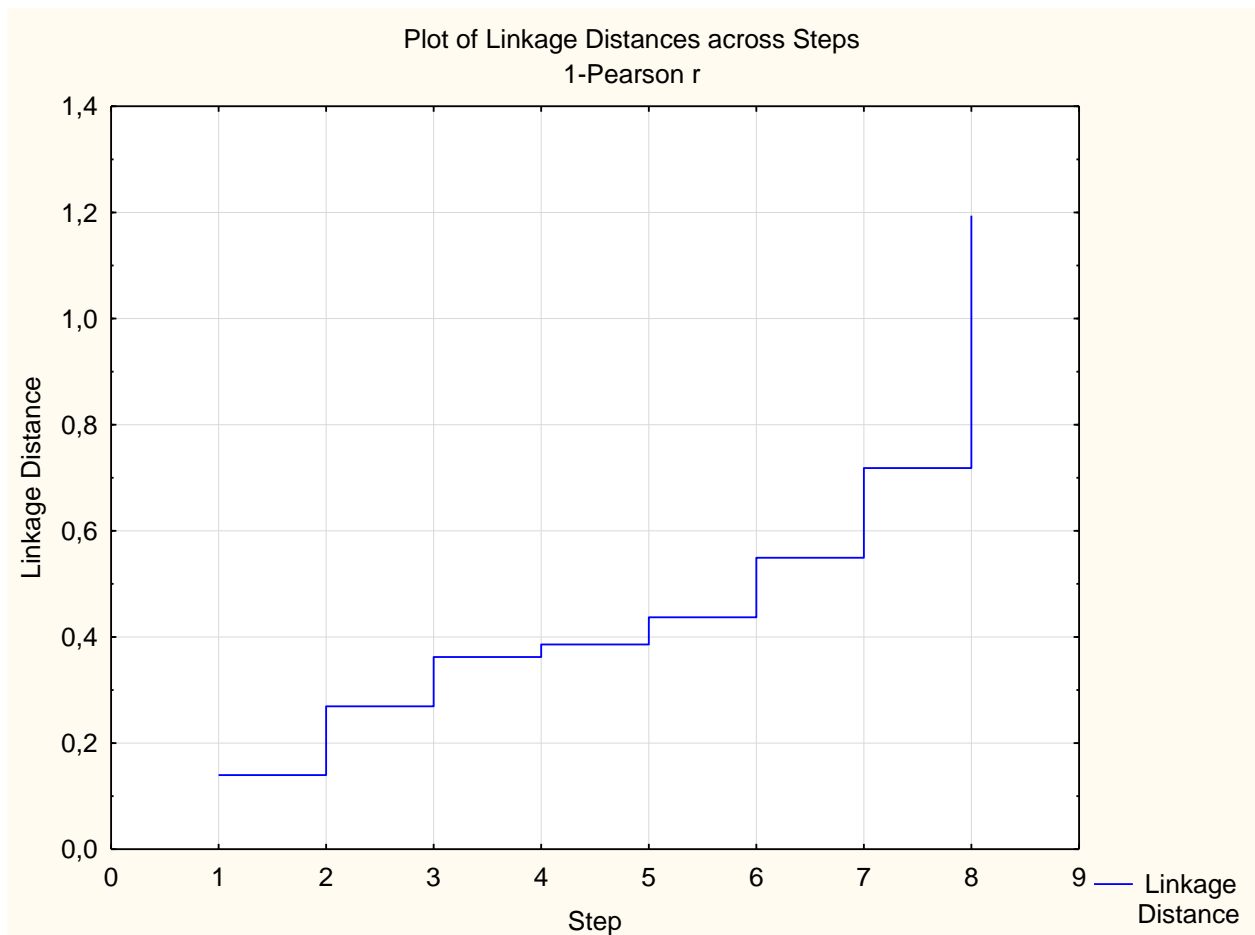


Рис. 12. Графік об’єднання об’єктів до класів

До першого кластеру увійшли 4 підприємства які мають спільні особливостями за розглянутими даними. А саме в організаційній культурі всіх чотирьох компаній Viad Corp., TUI, Expedia, Inc., та Tripadvisor Inc., спостерігається високий рівень спрямованості на інновації та розвиток. Наприклад, Expedia Inc. та Tripadvisor Inc. зосереджуються на розвитку та

впровадженні онлайн-платформ, які надають доступ до широкого спектру подорожей та готельних послуг для клієнтів. У свою чергу, TUI активно розвиває онлайн-платформи та спеціалізовані послуги для покращення та розширення можливостей у сфері туризму. Viad Corp. зосереджує увагу на розвитку бізнесу та послуг у сфері управління подіями та експозиціями, пропонуючи клієнтам інноваційні рішення для організації їхніх заходів.

Кожна з цих компаній як перспективну стратегію свого сталого бізнес розвитку використовує технології для поліпшення своїх послуг та розширення глобальної присутності. Вони створюють спеціалізовані онлайн-платформи, спрямовані на полегшення та покращення подорожей та туристичних послуг, що відбивається і в наративах їх організаційних культур. Ці компанії наполегливо працюють над розвитком стратегій, спрямованих на оптимізацію витрат та ефективне використання ресурсів. Viad Corp. фокусується на розвитку бізнесу та послуг у галузі управління подіями та експозиціями, забезпечуючи клієнтам інноваційні рішення для організації їхніх заходів. Expedia, Inc. та TripAdvisor Inc. намагаються досягти фінансової стабільності та ефективності, оптимізуючи внутрішні процеси та споживання ресурсів для досягнення фінансової прибутковості. TUI активно використовує онлайн-платформи та спеціалізовані послуги для покращення та розширення своїх можливостей у сфері туризму.

Компанії, які сформували 1-й кластер, мають спільний підхід до соціальної відповідальності та ефективності. Вони активно прагнуть до впровадження сталих практик, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та сприяння соціальному благополуччю. Кожна з цих компаній розвиває та впроваджує стратегії, спрямовані на екологічну стійкість та відповідальне використання ресурсів. Наприклад, Viad Corp. працює над удосконаленням процесів управління подіями, щоб зменшити екологічний слід та забезпечити ефективну відновленість ресурсів під час організації заходів. TUI та Expedia, Inc. активно займаються розробкою та впровадженням програм та практик, спрямованих на зменшення впливу на довкілля та збереження ресурсів у сфері туризму та подорожей. TripAdvisor Inc. проводить постійні акції, спрямовані на забезпечення гуманного поводження з тваринами, які перебувають у неволі. Це стосується як тварин, які беруть участь у розважальних атракціонах для туристів, так і тварин, що перебувають у неволі (як домашні, так і свійські тварини).

Усі ці компанії також прагнуть до сприяння місцевому співтовариству та соціальному розвитку громад. Вони впроваджують програми, спрямовані на розвиток місцевих громад, надають підтримку соціальним ініціативам та стимулюють розвиток місцевої економіки через свою діяльність у різних країнах та регіонах.

До другого кластеру увійшли 3 підприємства (Hilton Hotels, Marriott International та Intercontinental Hotel Group), які є провідними у готельній галузі та спільно визначають стандарти та тенденції в індустрії гостинності. Об'єднуючи різні бренди та послуги, вони займають ключове положення у сегменті глобальних мереж готелів та ресторанів, пропонуючи різноманітні

інноваційні рішення та персоналізовані послуги для своїх клієнтів. Кожна з цих компаній має власний унікальний підхід до готельного бізнесу, проте всі вони спільно прагнуть досягнення високих стандартів гостинності та впроваджують стратегії, спрямовані на забезпечення неперевершених вражень для своїх гостей. Зосередженість на наданні високоякісних послуг, розширення брендів та активне використання технологій для поліпшення обслуговування створюють унікальні підходи до готельного бізнесу в цих компаніях.

У всіх трьох компаній спостерігається організаційна культура, яка орієнтована на впровадження у бізнес-процеси дій персоналу, що акцентовані на гостинність, високу якість обслуговування та створення неповторного досвіду для своїх клієнтів. Marriott International, наприклад, описує свою культуру як «миттєві гармонійні враження», ставлячи акцент на надання особистого та унікального обслуговування в кожному готелі. В Hilton Hotels активно розвивають своє сприйняття як «гостинної» компанії, працюючи над створенням «незабутніх вражень» для своїх гостей. Intercontinental Hotel Group впроваджує наративи «Покажіть, що ми дбаємо», та «Відсвяткуйте різницю».

Усі три компанії виявляють інтерес до розвитку брендів, розширення глобальної присутності та залучення клієнтів через свої стратегії. Marriott International пропонує понад 30 брендів готелів, таких як Ritz-Carlton та Sheraton, прагнучі створити різноманіття для своїх клієнтів. Intercontinental Hotel Group також має у власності 19 брендів готелів, включаючи Holiday Inn. У свою чергу, Hilton Hotels в своєму портфоліо має 22 бренди, серед яких Waldorf Astoria та Conrad, які відомі своїми високими стандартами обслуговування в готельній галузі.

Ці три компанії ставлять собі на мету дотримуватись стратегій, спрямованих на фінансову стійкість та ефективність. Intercontinental Hotel Group, наприклад, спрямовує зусилля на приваблення бізнес-класу гостей. Marriott International та Hilton Hotels використовують свої програми лояльності для залучення та утримання клієнтів, сприяючи фінансовій стійкості та розвитку. Ці готельні компанії працюють над зменшенням екологічного впливу, впроваджуючи екологічно орієнтовані програми та сталий підхід до управління готелями. Усі три компанії активно застосовують стратегії сталого розвитку та соціальні програми для підтримки місцевих громад. Наприклад, Marriott International має ініціативу «Serve 360: Doing Good in Every Direction», спрямовану на зменшення впливу на навколишнє середовище та підтримку місцевих ініціатив в кожній локації. Hilton Hotels використовує програму «Travel with Purpose», яка фокусується на зменшенні впливу на навколишнє середовище та підтримку соціальних ініціатив. Intercontinental Hotel Group спрямовує увагу на реалізацію програм, спрямованих на соціальну допомогу, включаючи ініціативи, націлені на збереження довкілля та допомогу місцевим громадам, зокрема у сфері освіти та соціального розвитку.

Всі три компанії вкладають значні зусилля в підтримку різних благодійних організацій та програм допомоги громадам, що сприяють покращенню якості життя у різних спільнотах та зростанню соціальної ефективності.

До третього кластеру увійшли дві впливові готельні компанії: Wyndham Hotel Group та Accor Group. В першу чергу ці компанії об'єднують прагнення досягти високих стандартів гостинності та взаємодії з клієнтами. Обидві компанії визначаються невідтворюваною сильною організаційною культурою, що спрямована на створення комфортного та дружнього середовища для своїх клієнтів. Наприклад, Wyndham Hotel Group акцентує увагу на своїй гостинній культурі, спрямованій на створення «домашнього» середовища для гостей у всіх своїх готелях. У свою чергу, Accor Group розвиває «гостинний дух» через різноманітні бренди, такі як Raffles, Fairmont та Sofitel, ставлячи акцент на унікальний характер кожного готелю. Обидві компанії активно застосовують стратегії брендуння та розширення своєї глобальної мережі для повертання нових клієнтів та утримання існуючих. Wyndham Hotel Group має у своїй власності 24 бренди готелів, таких як Ramada, Days Inn та інші, та активно розширює свою глобальну мережу. У той час Accor Group володіє більш ніж 40 різноманітними брендами, що дозволяє їй пропонувати різні варіації обслуговування в різних сегментах ринку: від класу люкс до економ класу, а також сукупні послуги. Ці підприємства ретельно розвивають свої готельні послуги, ставлячи акцент на гостинний досвід та унікальність кожного з них. Підприємства враховують глобальні тенденції та високу конкурентоспроможність в готельній галузі, активно використовуючи стратегії розвитку та маркетингу для залучення та утримання клієнтів.

Обидві компанії використовують програми лояльності та маркетингові стратегії для залучення нових клієнтів та утримання існуючих. Wyndham Hotel Group впроваджує свою програму лояльності Wyndham Rewards, яка стимулює клієнтів повертатися до їхніх готелів. Accor Group має програму лояльності, Accor Live Limitless, яка надає переваги для клієнтів та сприяє їхній лояльності. Обидві компанії активно впроваджують екологічні ініціативи, спрямовані на зменшення впливу на довкілля та розвиток сталого готельного бізнесу. Вживають кроки у напрямку сталого розвитку, впроваджуючи екологічно орієнтовані практики та збалансовані програми для зменшення впливу на довкілля. Наприклад, Wyndham Hotel Group активно працює над зменшенням викидів вуглекислого газу та підвищенням енергоефективності своїх готелів в рамках програми збереження природних ресурсів. Accor Group використовує стратегії сталого розвитку для зменшення впливу на довкілля, включаючи програми утилізації відходів та зменшення споживання води та електроенергії.

Обидві компанії також спрямовані на співпрацю з місцевими спільнотами та виконання соціальних програм. Вони підтримують благодійність, освітні ініціативи та інші соціальні проекти, спрямовані на покращення життя в різних громадах, де вони функціонують. Наприклад, Wyndham Hotel Group активно підтримує благодійні організації, націлені на підтримку освітніх програм та допомогу місцевим спільнотам. Аналогічно, Accor Group має кілька соціальних програм, які спрямовані також на покращення життя місцевих спільнот та підтримку освітніх та благодійних ініціатив.

З урахуванням поточної ситуації в компаніях, бізнес яких є спрямованим на туризм та гостинність, важливою стає можливість використовувати



різноманітні важелі впливу на формування та підтримку автентичної організаційної культури. Такий підхід може включати економічні, організаційні, комунікативні та психологічні важелі, спрямовані на формування та зміцнення бажаної культури, і як наслідок, а деколи і як інструмент, формування поведінки працівників, яка є сприятливою для сталого розвитку бізнесу.

Проте в Україні існує важлива особливість, коли у туристичному та готельному бізнесі часто стає важко визначити один вид впливу від іншого. Зазвичай спостерігається комплексне використання різних важелів, оскільки вони взаємодіють між собою. Це пояснюється тим, що в більшості українських підприємств у цьому секторі працює обмежена кількість працівників, що змушує топ-менеджерів використовувати різні важелі одночасно.

Особливу увагу слід звернути на те, що організаційна культура не виникає сама по собі, вона є результатом колективних зусиль усіх співробітників і має великий інерційний потенціал з точки зору впровадження змін. Таким чином, культура повинна відповідати стратегічному розвитку конкретної компанії. Варто підкреслити той факт, що без урахування національних особливостей співробітників та споживачів послуг, застосування світових підходів у формуванні організаційної культури може бути непродуктивним. Тому важливо враховувати особливості країни для успішної адаптації та ефективного впровадження власних стратегій та підходів.

В умовах туристичних та готельних підприємств ефективність та успішність розробки та підтримки організаційної культури тісно пов'язані з використанням різноманітних важелів впливу та їх поєднанням. Компанії в цьому сегменті часто мають схильність до використання інтегрованого підходу, де важелі економічної, організаційної, комунікативної та психологічної природи взаємодіють та посилюють один одного. Підкреслення важливості того, що культура є наслідком дій усіх працівників, свідчить про необхідність залучення та підтримки усіх служб та рівнів управління у процесі формування культури. Такий підхід допомагає впроваджувати стратегічні зміни, які відповідають не лише вимогам ринку, а й унікальним потребам компанії та споживачів послуг. Але ця стратегія впливова лише у тому випадку, коли на підприємстві працюють дійсно фахові спеціалісти, які розуміють як саме через організаційну культуру відбувається вплив на всю роботу підприємства туризму та гостинності.

Нарешті, необхідно враховувати, що використання міжнародних методик у формуванні організаційної культури потребує адаптації до конкретних національних умов та особливостей персоналу та споживачів. Застосування світових підходів потребує ретельного вивчення та урахування місцевих особливостей, що стане ключовим для успішної імплементації змін та формування культури, яка відповідає стратегічному розвитку підприємства в туристичній та готельній галузі.

Таким чином, отримані дані дозволяють сформулювати наступні висновки. Аналіз функціонування провідних підприємств у сфері туризму та гостинності підтверджує, що визначальну роль у стратегічному розвитку

відіграє організаційна культура. Це ключовий фактор, що забезпечує сталість успіху підприємства, орієнтованого на тривалий період, а не тимчасові досягнення.

Досвід провідних компаній у галузі туризму та гостинності (з точки зору економічних показників) має велике значення і може бути корисним для вивчення та адаптації українськими підприємствами. Ефективне управління стратегічним розвитком вимагає вчасної та адекватної реакції на зміни у зовнішньому середовищі, такі як сезонні коливання попиту, політична обстановка, зміни в законодавстві, фінансові коливання тощо. В цьому контексті вірно сформована сильна організаційна культура є допоміжним фактором.

Вважаємо за доцільне знову наголосити, що існує недостатньо досліджень щодо впливу організаційної культури підприємств туризму та гостинності на ефективність роботи цих підприємств, яка залишається на периферії інтересів як в українській, так і в світовій управлінській науці. Незважаючи на окремі публікації, які хоча б частково розглядають питання формування, розвитку та підтримки організаційної культури в галузі туризму та гостинності, на сьогодні відсутні роботи, де були б запропоновані дійсно надійні та ефективні методи оцінки впливу організаційної культури на економічні показники підприємства. Також відсутні дослідження, які аналізували б особливості процесів трансформації організаційної культури в різних підприємствах під впливом змін зовнішнього середовища та стратегій розвитку.

Сильна організаційна культура представляє собою потужний внутрішній ресурс для розвитку підприємства. Однак, характеристики організаційної культури визначаються сферою діяльності підприємства. Навіть у тому випадку, коли спостерігаються загальні риси організаційних культур у провідних компаніях сфери туризму та гостинності, існують специфічні відмінності, які варто враховувати. Організаційна культура є невідтворюваним стратегічним ресурсом підприємства.

Розуміння унікальних особливостей організаційної культури успішних підприємств у сфері туризму та гостинності надає можливість адаптувати та використовувати їх досвід власною командою. Крім того, це сприяє розробці та впровадженню стратегій, які дозволяють передбачати, уникати та своєчасно і конструктивно вирішувати організаційні протиріччя на різних рівнях управління підприємствами на ранніх етапах стратегічного розвитку.

## 1.4. МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ТРЕНДИ ВЕДЕННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ ТА ПОЛЬЩІ \*

Вивчення розвитку ресторанного бізнесу під час воєнних конфліктів стає актуальною та значущою темою у контексті сучасних геополітичних реалій. В умовах складної і нестабільної ситуації, економічна динаміка переживає значущі зміни, які негативно впливають на функціонування ресторанів. Розуміння та аналіз ринкових тенденцій стають важливими для визначення ключових викликів та ризиків, які стикаються підприємства громадського харчування, а також для розробки ефективних стратегій виходу з воєнної кризи.

Бойові дії призводять до зменшення попиту на ресторанный послуги, змін у споживчому поведінці та скорочення прибутковості. Підприємці у сфері ресторанного бізнесу стикаються з викликами, такими як зростання витрат на забезпечення безпеки, обмежений доступ до ресурсів, погіршення інфраструктури та зміни у попиті на продукцію та послуги.

Ресторанный бізнес відіграє важливу роль у стимулюванні економіки та соціальному розвитку країни, сприяючи створенню нових робочих місць, розвитку туризму, культурному обміну та гастрономічній спадщині.

Дослідження ресторанного бізнесу під час воєнного періоду є необхідним для виявлення можливостей та шляхів вирішення проблем, з якими стикаються ресторатори та підприємці. Результати цього дослідження можуть служити практичним посібником для управління ресторанним бізнесом та стати основою для подальших наукових досліджень у цій області.

Ресторанный індустрія в Польщі останнім часом переживає значне зростання, що робить її привабливим ринком для інвесторів і підприємців. Ця індустрія перетворилася на важливу частину туристичної індустрії країни, оскільки багато ресторанів пропонують унікальні страви, які демонструють польську культуру та кухню.

Польська кухня різноманітна і на неї вплинули різні культури протягом історії. Деякі популярні кухні в Польщі включають традиційні польські страви, такі як п'єрогі, кілбаса та бігос, а також міжнародні кухні, такі як італійська, французька та азіатська. Крім того, в Польщі також є ресторани, які пропонують українську кухню, яка набула популярності як серед місцевих жителів, так і серед туристів. Ці різноманітні варіанти роблять Польщу привабливим напрямком для любителів їжі та дають можливість власникам ресторанів задовольнити широкий спектр смаків, рис. 1.

У той час як польська ресторанный індустрія пропонує багато можливостей для зростання та успіху, власники ресторанів також мають вирішувати проблеми. Ці виклики включають зростання цін на продукти харчування, зростання конкуренції та зміну споживчих уподобань. Однак за допомогою правильних стратегій і ділової практики власники ресторанів можуть подолати ці виклики та процвітати в галузі. Наприклад, отримання ступеня гостинності та гастрономії в авторитетному закладі, такому як Wyższa Szkoła Turystyki і

---

\* Автор Сидорук С.В.

Hotelarstwa у Гданську, може надати цінні знання та навички, необхідні для успішного управління рестораном. Загалом, ресторанна індустрія в Польщі пропонує динамічну та захоплюючу бізнес-можливість для тих, хто хоче вийти на ринок.

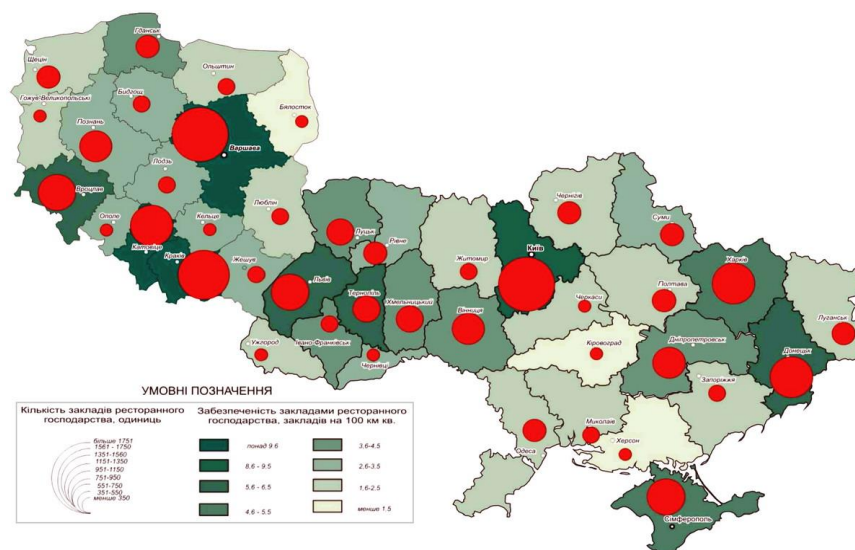


Рис. 1. Порівняння кількості закладів України та Польщі

У Польщі є багато успішних міжнародних мереж ресторанів, які закріпили сильну присутність на ринку. Серед них такі популярні бренди, як McDonald's, KFC, Pizza Hut і Subway. Ці мережі змогли залучити велику клієнтську базу завдяки незмінній якості, доступним цінам і зручному розташуванню. Популярність цих брендів є свідченням успіху міжнародного ресторанного бізнесу в Польщі.

Кілька факторів сприяли успіху цих міжнародних мереж ресторанів у Польщі. Одним із ключових факторів є їх здатність адаптуватися до місцевого ринку. Ці мережі змогли змінити своє меню та маркетингові стратегії, щоб задовольнити переваги польських споживачів. Крім того, вони інвестували в технології для покращення взаємодії з клієнтами, такі як онлайн-замовлення та послуги доставки. Іншим важливим фактором є їх здатність підтримувати постійну якість у всіх місцях, що допомогло створити лояльність до бренду. [9]1

Ведення успішного ресторанного бізнесу в Україні вимагає адаптації до місцевих ринкових умов і культурних норм. Щоб досягти успіху, українським підприємцям варто взяти до уваги уроки польського досвіду. Одним із ключових факторів успішного ведення ресторанного бізнесу є ефективний маркетинг, зокрема на туристичному ринку. Українські підприємці можуть вчитися на польському досвіді, вивчаючи, як успішні ресторани в Польщі адаптували свої маркетингові стратегії, щоб привернути увагу місцевих клієнтів і туристів. Крім того, розуміння культурних норм і уподобань має вирішальне значення для розробки меню, яке відповідає місцевим смакам і уподобанням. Пристосовуючись до місцевих ринкових умов і культурних норм, українські підприємці можуть збільшити свої шанси на успіх у ресторанному господарстві<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Українські ресторани в Польщі - Наш вибір URL: <https://naszwybir.pl/ukrayinski-restorani-v-polshhi/>

Виявлення можливостей для зростання та розширення є ще одним важливим уроком, який українські підприємці можуть винести з польського досвіду. Власники польських ресторанів успішно розширили свій бізнес, визначивши нові можливості для зростання, такі як послуги громадського харчування, варіанти доставки та партнерство з місцевими підприємствами. Вивчаючи нові шляхи зростання та розширення, українські підприємці можуть збільшити свої потоки доходу та охопити нових клієнтів.

Подолання викликів і навчання на помилках є ключовим аспектом успішного ведення ресторанного бізнесу. Польський досвід показав, що такі виклики, як зростання витрат, конкуренція та зміна споживчих уподобань, можна подолати шляхом інновацій та адаптації. Крім того, навчання на минулих помилках є важливою частиною розвитку та вдосконалення ресторанного бізнесу. Українські підприємці можуть отримати користь від вивчення того, як успішні польські ресторани подолали виклики та адаптувалися до мінливих умов ринку. Застосовуючи ці уроки до власного бізнесу, українські підприємці можуть підвищити свої шанси на успіх у конкурентній ресторанній індустрії.

Також я продемонструю декілька ресторанів Польщі, які вважаю найкращими у своєму сегменті. Вони є гарним прикладом на який потрібно рівнятися нашим рестораторам.

#### *Ресторан Atelier Amaro*

Atelier Amaro є одним із найпопулярніших ресторанів Польщі, відзначених зірками Мішлена. Засновник і шеф-кухар ресторану – Янек Венделл, відомий своїми кулінарними досягненнями та незвичайним підходом до приготування їжі.

Ресторан Atelier Amaro відчуває сильний вплив сучасної польської кухні, заснованої на старовинних рецептах і традиційних методах приготування. Головна ідея ресторану — продемонструвати, як звичайні інгредієнти можуть стати незвичайними стравами за допомогою раніше недоступних технік і процесів<sup>2</sup>.

Ресторан Atelier Amaro має три різних меню:

«Смак літа», «Смак осені», «Смак зими» — це ресторани, де круглий рік подають найсмачніші страви зі свіжих продуктів. Усі страви ретельно відібрані та створені експертами, щоб подарувати гостям незабутні враження.

Ресторан Atelier Amaro відомий своєю унікальною атмосферою та дизайном з увагою до деталей. Якщо ви хочете дізнатися, як працюють найкращі ресторани Польщі та скуштувати найсмачніші страви сучасної польської кухні, вам обов'язково потрібно відвідати ресторан Atelier Amaro.

#### *Ресторан Solec 44*

Solec 44 – один із найпопулярніших ресторанів Варшави, відомий своєю польською та європейською кухнею. Ресторан знаходиться за адресою Солець 44, неподалік від центру міста. Він пропонує гостям унікальну кулінарну подорож, де вони можуть насолоджуватися спогляданням приготування їжі на

---

<sup>2</sup> Офіційний веб-сайт ресторану Solec 44 URL: [solec44.pl](http://solec44.pl).

відкритій кухні. Меню ресторану змінюється щодня в залежності від сезону та наявності інгредієнтів, тому гості завжди можуть знайти щось нове та цікаве<sup>3</sup>.

Шеф-кухар ресторану Йоанна Козак зайнята підбором інгредієнтів та складанням меню, щоб подавати клієнтам свіжі та смачні страви. Ресторан також пропонує широкий вибір вин для максимального задоволення від їжі. У Solek 44 ви можете відчувати особливу атмосферу, де кожна деталь була продумана, щоб запропонувати гостям незабутні враження. Ресторан має невелику кількість місць, що надає йому особливої затишності та елегантності.

Якщо ви шукаєте ресторан зі свіжими стравами, вишуканим інтер'єром і неповторною атмосферою, Solec 44 саме для вас.

### *Tequilarnia*

Tequilarnia – справжній мексиканський ресторан у Кракові. Ресторан пропонує гостям широкий вибір мексиканських страв і напоїв, включаючи різні види текіли.

У меню Tequilarnia багато класичних мексиканських страв, таких як науатлаче, гуакамолє, тако та фахітас. Також у нас великий вибір текіли з неповторним смаком і ароматом, виготовленої з мексиканської агави. Tequilania пропонує широкий вибір текіли з різними кольорами, термінами витримки та смаками. Ресторан оформлено в стилі мексиканської культури з елементами традиційного декору та мистецтва. Атмосфера в Tequilania дуже жива та доброзичлива, завдяки чому гості відчують себе в самому серці Мексики. Tequilarnia - ідеальне місце для вечірнього відпочинку з друзями або романтичної вечері. Якщо ви любите мексиканську кухню і хочете насолодитися неповторною атмосферою, Tequila Luna саме для вас<sup>4</sup>.

У меню Tequilarnia багато класичних мексиканських страв, таких як науатлаче, гуакамолє, тако та фахітас. Також у нас великий вибір текіли з неповторним смаком і ароматом, виготовленої з мексиканської агави. Tequilania пропонує широкий вибір текіли з різними кольорами, термінами витримки та смаками. Ресторан оформлено в стилі мексиканської культури з елементами традиційного декору та мистецтва. Атмосфера в Tequilania дуже жива та доброзичлива, завдяки чому гості відчують себе в самому серці Мексики. Tequilarnia - ідеальне місце для вечірнього відпочинку з друзями або романтичної вечері. Якщо ви любите мексиканську кухню і хочете насолодитися неповторною атмосферою, Tequila Luna саме для вас.

Ресторанний ринок Волині та Західної України демонструє позитивне зростання, незважаючи на триваючу війну в країні. За даними Work.ua, ринок праці в Україні активно відновлюється, що може сприяти зростанню ресторанної індустрії. Станом на лютий 2023 року позитивна динаміка спостерігається майже в усіх областях Західної та Центральної України, включно з Закарпатською. Індустрія гостинності, яка включає ресторанний сектор, є однією з найбільших галузей у світі. З точки зору кількості та типів ресторанів у регіоні, доступна велика різноманітність. Компанія Pro-Consulting

---

<sup>3</sup> Офіційний веб-сайт ресторану URL: <https://tequilarnia.pl/>

<sup>4</sup> Робота закладів західної частини України в умовах війни URL: <https://www.restorator.ua/post/west-ukrainian-restaurants-during-war>

провела аналіз ринку громадського харчування в Україні, який виявив повну картину тенденцій і процесів у галузі. У регіоні є різні типи ресторанів, починаючи від фаст-фуду і закінчуючи вишуканою кухнею.

Пропонована кухня також різноманітна, як традиційна українська, так і інтернаціональна кухня, така як італійська, китайська та японська, рис. 2.

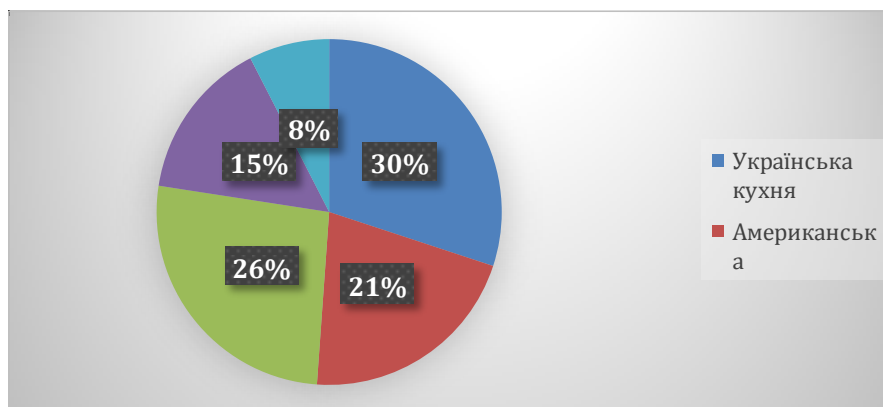


Рис. 2. Розподіл популярних кухонь світу

Середні ціни в ресторанах регіону відрізняються в залежності від типу закладу та кухні, що пропонується. Аналіз ресторанного ринку України показує, що якщо країна продовжить розвиватися в напрямку досягнення європейського рівня життя, ресторанна індустрія продовжить розвиватися. Незважаючи на триваючу війну, попит на ресторани в регіоні залишається високим, і гості прагнуть невеликого відпочинку. Загалом ресторанний ринок Волині та Західної України продемонстрував стійкість і потенціал для зростання в майбутньому. На ресторанний ринок України, зокрема Волині та Західного регіону, впливають різні фактори. Такі економічні чинники, як інфляція, коливання валют і рівень безробіття, мають значний вплив на ресторанну індустрію. Війна, що триває в Україні, також вплинула на економіку, що призвело до скорочення споживчих витрат і зменшення кількості туристів, які відвідують регіон. У результаті ресторанам у цьому районі довелося коригувати свої ціни та меню, щоб залишатися конкурентоспроможними та залучати клієнтів.

Соціальні чинники, такі як зміна споживчих уподобань і стилю життя, також впливають на ресторанний ринок України. Популярність певних кухонь і типів ресторанів може змінюватися з часом, і ресторани повинні адаптуватися до мінливих вимог споживачів. Крім того, війна в Україні призвела до змін у споживчій поведінці, і багато людей вважають за краще залишатися вдома, а не обідати. Як наслідок, ресторанам довелося скоригувати свої маркетингові стратегії та меню, щоб звернути увагу на споживачів, які шукають більш доступні та зручні варіанти, табл.1.

На поведінку споживачів на ринку ресторанного господарства також впливають різні чинники, зокрема демографічні, економічні умови та культурні уподобання. У західному регіоні України демографічний профіль споживачів ресторанів різноманітний: молодь і старші, міські та сільські та різні рівні доходів. За даними аналізу ринку громадського харчування Pro-Consulting за

2020 рік, найбільша група споживачів ресторанів в Україні – це люди у віці від 25 до 44 років, дещо вищий відсоток жінок. Однак у період війни у 2023 році демографічний профіль споживачів ресторанного господарства може змінитися через зміни економічних умов та міграційних структур. Відновлення українського ринку праці також може вплинути на поведінку ресторанних споживачів<sup>4</sup>.

Таблиця 1

Топ закладів м. Луцьк

Назва	Загальна характеристика
4rest	Заклад "4rest" пропонує розкішну атмосферу та вишукану кухню, в якій поєднуються класичні та сучасні кулінарні техніки.
Базилік	Ресторан «Базилік» відомий своєю автентичною атмосферою та багатогранністю смаків вишуканих страв, приготованих з використанням свіжих інгредієнтів.
Skybar Family	Skybar Family відзначається своїм вражаючим панорамним видом на місто, ідеальним для вечірнього відпочинку та насолоди смачною їжею та коктейлями.
Не Про Хліб	Ресторан «Не Про Хліб» славиться своєю унікальною концепцією, де кожна страва має характерний гастрономічний підхід із використанням незвичайних інгредієнтів.

Фактори, що впливають на поведінку споживачів ресторанного господарства в Україні, включають ціну, якість, зручність та культурні уподобання. Згідно з тим же аналізом Pro-Consulting за 2020 рік, найважливішими факторами для споживачів ресторанів в Україні є якість їжі та обслуговування, а потім ціна та місце розташування. Крім того, культурні уподобання відіграють значну роль на ресторанному ринку, де регіональна кухня та традиційні страви популярні серед споживачів. У Західному регіоні України, наприклад, такі страви, як борщ, вареники та голубці, поширені в ресторанах і користуються популярністю серед місцевих жителів<sup>5</sup>.

На вподобання споживачів ресторанного господарства Волині та Західного регіону України, як правило, впливає місцева культура та традиції. Наприклад, регіон має багату кулінарну спадщину з унікальними стравами, які відображають місцеву культуру та історію. Це створює можливість для ресторанів виділитися, пропонуючи традиційні страви, які не є широко доступними в інших місцях.

Крім того, триваючий конфлікт в Україні може вплинути на ресторанний ринок, оскільки споживачі можуть бути більш обережними у своїх витратах і можуть віддавати перевагу обідати вдома, а не поза домом. Загалом, поведінка споживачів ресторанного господарства в Україні є складною та багатогранною, і на неї впливає низка факторів, зокрема демографічні, економічні умови та культурні уподобання.

Попри війну, яка триває в Україні, ресторанний ринок Західного регіону країни, в тому числі й Волині, протягом останніх місяців демонструє позитивну

<sup>5</sup> Аналіз ринку громадського харчування URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/analiz-rynka-obshestvennogo-pitaniya-horeca-kejtering-takzhe-pitanie-na-azs>



динаміку. Згідно зі звітом T2, спостерігається зростання попиту на ресторанні послуги в різних регіонах України, в тому числі в Західній і Центральній Україні. Очікується, що ця тенденція збережеться, і за прогнозами ринок ресторанного господарства регіону зростатиме в найближчі роки. Однак ринок також стикається з такими викликами, як зростання цін на продукти харчування та брак кваліфікованої робочої сили<sup>5</sup>.

Щоб досягти успіху на цьому ринку, як існуючі, так і нові гравці повинні знати про можливості та виклики, з якими вони можуть зіткнутися. Наприклад, компанії повинні розглянути можливість адаптації до мінливих уподобань споживачів і пропонувати унікальні страви, щоб виділитися серед конкурентів. Крім того, компанії повинні зосередитися на створенні сильного бренду та репутації, а також на підтримці високих стандартів якості їжі та послуг. Уміння орієнтуватися в цих викликах і використовувати можливості буде вирішальним для успіху на ресторанному ринку Волині та Західного регіону України.

Підсумовуючи, ресторанний ринок України продемонстрував стійкість, незважаючи на триваючу війну та економічні виклики. Незважаючи на те, що ринок стикається з такими проблемами, як зростання цін на продукти харчування та брак кваліфікованої робочої сили, існують також можливості для зростання та успіху. Щоб досягти успіху на цьому ринку, компанії повинні зосередитися на адаптації до мінливих уподобань споживачів, підтримці високих стандартів якості та створенні сильного бренду .

Зважаючи на сучасні тенденції у сфері харчування та зростаючу свідомість про здоровий спосіб життя, проект закладу харчування FitEat виник з метою задоволення потреб суспільства у якісному та правильному харчуванні. FitEat - ексклюзивний заклад, який поєднує в собі кулінарне мистецтво та науковий підхід до харчування.

Наш заклад пропонує широкий вибір комплексних меню, розроблених з урахуванням рекомендацій дієтологів та найсучасніших досліджень у галузі харчування. Кожна страва в нашому меню - це результат поєднання вишуканого смаку, естетики та корисних властивостей продуктів. Ми ставимо своєю метою надати клієнтам насолоду від їжі.

FitEat - це не просто заклад харчування, але й спосіб покращити якість свого життя через свідомий вибір харчових продуктів. Наша команда експертів враховує індивідуальні потреби клієнтів, розробляючи меню, яке задовольняє смакові вподобання та дієтологічні потреби кожної особи.

Запрошуємо приєднатися до нас - у світ смачного та здорового харчування, де кожна страва - це маленький шедевр, що дарує радість і забезпечує нас енергією для досягнення мрій та досягнення максимального потенціалу. FitEat - це шлях до гармонії між смаком, здоров'ям та задоволенням

Цілью створення проекту є створення закладу харчування в Луцьку. Планується відкриття 1 торгівельної точки в зручній локації, для швидкої та якісної доставки нашої продукції до клієнтів. Заклад FitEat, розроблений з метою задоволення зростаючого попиту на здорову та смачну їжу, виступає передовим проектом в сфері гастрономії та ресторанного бізнесу. Його цільовим завданням є надання клієнтам можливості насолоджуватися смачними

стравами, що сприяють здоровому способу життя. Наша команда професіоналів у галузі харчової технології та кулінарного мистецтва гарантує високу якість приготування страв, зберігаючи їх смак та поживні властивості.

Головним принципом FitEat є забезпечення здорових та збалансованих харчових раціонів, які враховують індивідуальні потреби клієнтів. Ми пропонуємо широкий вибір страв, розроблених на основі ретельного дослідження сучасних тенденцій у харчуванні, а також враховуючи дієтологічні рекомендації. Наше меню включає різноманітні страви, що задовольняють смакові переваги різних клієнтів, зокрема вегетаріанців, веганів, спортсменів та людей з особливими харчовими потребами. Ми надаємо можливість замовляти страви заздалегідь, враховуючи особисті бажання та вимоги. Наша команда досвідчених кухарів та кур'єрів гарантує своєчасну доставку страв, зберігаючи їх свіжість та смакові якості. Підприємницький потенціал FitEat полягає в розвиненні інноваційної системи доставки харчування, що забезпечує зручність та задоволення потреб клієнтів. Використання сучасних технологій у процесі замовлення та доставки їжі, таких як мобільний додаток або онлайн-платформа, підсилює конкурентоспроможність FitEat та забезпечує швидку та ефективну обробку замовлень.

Розраховуючи на зростаючий попит на здорову їжу та зручність її доставки, FitEat прогнозує стабільний та прибутковий розвиток на ресторанному ринку. Ми прагнемо стати передовим закладом в галузі доставки здорового харчування, привертаючи широке коло клієнтів, які цінують своє здоров'я та якість харчування, табл. 2.

Таблиця 2.

### Резюме проекту

Концепція проекту	Заклад FitEats буду працювати у форматі доставки їжі, з нахилом в здорове харчування. Доставку ми будемо робити по попередньому замовленню і складати меню за бажанням клієнтів	
Місце знаходження	м. Луцьк, Волинська область	
Графік реалізації проекту	Розрахунковий період для проекту Початок проекту Початок продажів	1 рік Січень 2024 Березень 2024
Бюджет проекту	Вартість проекту Особисті кошти Інвестиції	Орієнтовно 100000 30000 70000
Прибутковість проекту	Валовий дохід Капіталізований чистий прибуток Сукупний грошовий потік	500000 200000 300000
Інвестиційна привабливість проекту	Ставка дисконту DPP (дисконтований період окупності), років NPV (чиста наведена вартість), ; IRR (внутрішня норма доходності), % PI (прибутковість вкладень), од.	10% 3 роки 150000 15% 1.5

За даними наукових досліджень, здорове харчування стає все більш популярним серед споживачів у всьому світі, включаючи Україну. За останні

роки спостерігається зростання свідомості щодо впливу харчування на здоров'я та бажання забезпечити своєму організму корисні поживні речовини. FitEat відповідає даним тенденціям, пропонуючи різноманітні страви, розроблені з використанням натуральних інгредієнтів, багатих на вітаміни, мінерали та антиоксиданти. Крім того, наш проект відповідає уявленням споживачів про зручність та швидкість обслуговування. Він сприяє зекономленню часу та зусиль клієнтів, оскільки можливість передзамовлення дозволяє їм отримувати готову, здорову їжу без необхідності готування або відвідування ресторану.

За статистикою, у перший рік роботи закривається близько 40% ресторанів та кафе. Це відбувається тоді, коли підприємець розпочинає вести бізнес без аналітики ринку, розуміння основних тенденцій і загального бачення ринку гастрономії. Серед основних причин також можна виділити:

1. Недостатнє дослідження ринку: Багато підприємців не проводять достатнього аналізу ринку перед відкриттям закладу. Вони можуть недооцінювати конкуренцію, неправильно оцінювати попит або не знаходити свою унікальну конкурентну перевагу.

2. Фінансові труднощі: Багато власників закладів можуть стикатися з фінансовими труднощами через неправильну оцінку витрат та доходів, недостатній потік клієнтів або високі витрати на оренду, персонал та інші витрати (рис. 3-5).



Рис. 3. Ціль створення закладу FitEats

Низька якість обслуговування та продукту: Якість обслуговування та продукту є ключовим фактором успіху в галузі харчування. Якщо заклад не забезпечує задоволення клієнтів через погану якість страв, некомпетентний персонал або погане обслуговування, це може призвести до втрати клієнтів і, нарешті, до закриття закладу.

4. Проблеми з управлінням: Недосвідчені власники або менеджери можуть мати проблеми з ефективним управлінням закладом. Недостатня

організація, погане планування, недостатні навички управління персоналом або фінансами можуть спричинити негативні наслідки для бізнесу.

5. Зміни в економічних умовах: Зміни в економічних умовах, такі як зростання цін на продукти або послуги, зменшення купівельної спроможності клієнтів або економічна рецесія, можуть вплинути на фінансову стабільність закладу і призвести до його закриття.

У сучасному ринку громадського харчування спостерігається значна динаміка заміни учасників, деякі заклади закриваються, тоді як інші відкриваються. Перед тим, як ресторатори розпочинають свою діяльність, вони вивчають політику розвитку та створюють нові формати обслуговування, спрямовані на задоволення потреб середнього класу. Це пояснюється макроекономічною ситуацією в Україні, фінансовим становищем українських споживачів та модними тенденціями, що підкреслюють популярність закладів середнього цінового сегменту<sup>6</sup>.

Провівши дослідження ринку доставки їжі, ми розуміємо що початок активного розвитку і розширення даної підгрупи закладів припав на 2019 рік.



Рис. 4. Кількість закладів харчування у місті Луцьк

Тоді через початок пандемії COVID-19 в Україні 12 тис. закладів були зачинені повністю або частково. Доставка їжі до дому стала єдиним методом зберегти робочі місця для працівників, а рестораторам не втратити свої підприємства<sup>6</sup>.

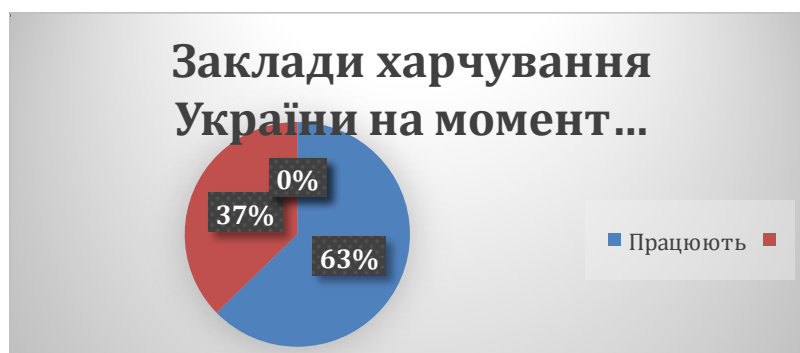


Рис. 5. Заклади харчування України на момент пандемії COVID-19

Ринок доставки їжі в Україні є динамічним і швидко зростаючим сегментом громадського харчування, який залучає все більше уваги серед

<sup>6</sup> Підвищення якості послуг підприємств Р.Г URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/naumenko.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/naumenko.htm)

споживачів. В останні роки спостерігається інтенсивний ріст попиту на послуги з доставки їжі до дому. Це явище стало неодмінною складовою сучасного способу життя українських споживачів, які активно користуються зручним і ефективним методом отримання харчових продуктів без необхідності готування або відвідування ресторанів і закладів громадського харчування.

Аналіз ринку доставки їжі в Україні підтверджує дивовижні темпи його зростання. Результати експертних оцінок свідчать про значне зростання популярності цього сегмента та збільшення попиту з боку споживачів. Це обумовлено комплексом факторів. По-перше, зміни в способі життя і ритму сучасних людей призводять до збільшення популярності доставки їжі, оскільки вона забезпечує збереження часу та зусиль. По-друге, доступність Інтернету та поширення смартфонів сприяють зручному замовленню їжі через онлайн-платформи та мобільні додатки<sup>7</sup>.

Дослідження показують, що ринок доставки їжі в Україні, щорічно зростає на рівень приблизно 30-40%. Останні роки ми були свідками збільшення кількості компаній, що надають послуги доставки їжі, а також розширення їх географічного охоплення. Багато ресторанів та кафе вдаються до ефективної стратегії «готуй та доставляй», що дозволяє залучити нових клієнтів та збільшити обсяги продажу.

Український ринок доставки їжі характеризується наявністю як місцевих, спеціалізованих платформ, які фокусуються на окремих містах або регіонах, так і національних платформ, які покривають більшу кількість населених пунктів. Конкуренція на ринку є високою, що змушує компанії постійно вдосконалювати свої послуги, пропонувати нові привабливі умови для клієнтів та розвивати технологічні рішення для спрощення процесу доставки, рис. 6.



Рис. 6. Кількість закладів доставки в Україні 2018-2022

Характеризуючи ринок послуг доставки, ми маємо проаналізувати цільову аудиторію нашого закладу. Для ефективного надання послуг доставки варто ретельно аналізувати та сформулювати образ цільової аудиторії нашого закладу. Серед цільових сегментів можна виділити особливо свідомих, які слідуєть здоровому способу життя та харчування індивідів. Ці клієнти дотримуються суворих дієт, що ставить їх у центр нашого фокусу. Зокрема,

<sup>7</sup> Ефективність контролю обслуговування URL: [https://tourlib.net/books\\_ukr/nechauk72.htm](https://tourlib.net/books_ukr/nechauk72.htm)

нашими основними клієнтами будуть зайняті особи, які ретельно планують свій день, розписуючи його похвилинно. Доставка обідів безпосередньо до їх робочих місць буде нашою великою перевагою. Серед них можна виділити працівників ІТ-сфери, державних службовців та офісних працівників<sup>8</sup>.

Також нашою цільовою аудиторією є студенти та молоді активні люди, які виявляють зацікавленість у здоровому способі життя та правильному харчуванні. Вони можуть бути студентами, що проживають у гуртожитках, або молодими працівниками, які мають обмежений час на готування їжі. Доставка здорових страв до їхніх місць проживання або навчання може стати зручним та популярним варіантом для них.

Необхідно також враховувати групу вегетаріанців та веганів, які відмовляються від споживання м'яса та інших продуктів тваринного походження. Ці клієнти активно пропагують здорове харчування на основі рослинної їжі. Доставка різноманітних вегетаріанських та веганських страв може задовольнити їхні потреби та пропонувати варіанти, що відповідають їхнім переконанням та дієтологічним обмеженням, рис. 7.

#### ЦІЛЮВА АУДИТОРІЯ ЗАКЛАДУ FITEATS

■ Працівники офісів  
■ Працівники в сфері ІТ  
■ Студенти  
■ Домогосподарки  
■ Державні службовці  
■ Фітнес-ентузіасти

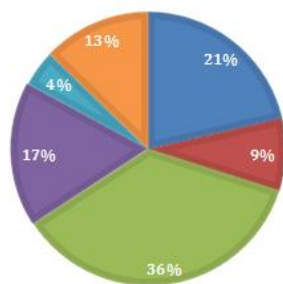


Рис. 7. Сегментація цільової аудиторії

Концепція кафе- це доставка здорового харчування, з врахуванням усіх побажань клієнта. В меню закладу FitEats ми готуємо такі страви:

1. *Зелений салат з авокадо та грейпфрутом*: Зігріваний салат з соковитим авокадо, свіжим грейпфрутом, зеленими листям та легким цитрусовою заправкою.

2. *Грильована куряча грудка з рататюєм*: Соковита куряча грудка, грильована до досконалості, подається з ароматним рататюєм зі свіжих овочів.

3. *Лосось з печеними овочами*: Імпортний лосось, запечений з приправами, супроводжується асортиментом запечених овочів, таких як морква, цукіні та перець.

4. *Бургер з кіноа та чорною квасолею*: Ситний і смачний бургер, приготований з кіноа, чорної квасолі та ароматних спецій, подається зі свіжими овочами та спеціальним соусом.

<sup>8</sup> Що таке ROI, ROMI, ROAS? URL: <https://marketing.link/uk/yak-porahuvati-roi/>

5. *Індичка в горіховому соусі*: Ніжна та соковита індичка, приготована в багатому горіховому соусі, супроводжується овочами на пару.

6. *Боул з кіноа, темпе та кунжутним соусом*: Запашний боул з кіноа, маринованого темпе, свіжих овочів та смачного кунжутного соусу.

7. *Овочева рагу з сочевицею*: Ароматне рагу з міксом свіжих овочів та ніжними чечевицею, подається з тимчасовим кокосовим рисом.

8. *Шпинатний омлет з копченим лососем*: Пухкий омлет зі свіжим шпинатом та кусочками копченого лосося, супроводжується кольоровими овочами.

9. *Безглютеновий шоколадний торт з авокадо*: Насолоджуйтеся солодким десертом - безглютеновим шоколадним тортом, приготованим з додаванням крему з авокадо для ніжності і смаку.

Закупівлю основної продукції ми будемо проводити у мережах магазинів Сільпо, Там-Там, та Metro. В даних постачальників є оптові продажі, які дають нам можливість закупати по вигідній ціні продукцію для виготовлення наших страв. В таблиці нижче ми продемонструємо порівняння цін у даних постачальників, табл. 3.

Таблиця 3.

Порівня динаміка цін у постачальників для закладу FitEats

Товар	Там Там (грн)	Сільпо (грн)	Метро (грн)
Кінуа	50	55	48
Авокадо	20	18	22
Спаржа	35	40	38
Лосось	120	115	118
Куряча грудка	40	42	38
Чорна фасоля	15	12	16
Шпинат	10	8	12
Мигдаль	45	50	43
Кокосове молоко	25	28	26
Мед	30	32	28

Обладнання є необхідним інструментом у створенні високоякісних страв у закладі харчування. Його вплив на якість продуктів величезний і відіграє значну роль у стимулюванні клієнтів стати постійними споживачами та приносити закладу прибуток. Вибір нового обладнання для закладу FitEats ґрунтується на переконанні, що воно здатне багатократно перевершити функціональність та тривалість роботи порівняно з вживаним обладнанням. Основні мотиви такого рішення наступні:

В першу чергу, нове обладнання гарантує високу якість та безпеку продуктів. Відомо, що старе обладнання втрачає свою функціональність, піддається зносу та стає менш надійним. Нове обладнання володіє передовими технологіями, які дозволяють забезпечити належну температуру, гігієну та безпеку приготування їжі. Це зменшує ризик захворювання та гарантує високу якість продуктів, що має велике значення для задоволення клієнтів та формування позитивного іміджу закладу.

По-друге, нове обладнання є більш продуктивним та ефективним. Воно може мати інноваційні функціональні можливості, які спрощують та

прискорюють процеси приготування страв. Наприклад, нові плити, печі або фритюрниці можуть бути оснащені програмами автоматичного керування, точними регуляторами температури та часу, що сприяє економії часу та зусиль працівників.

По-третє, нове обладнання зазвичай потребує меншої кількості обслуговування та ремонту. Вживане обладнання може вимагати постійного сервісу та витрат на ремонт. Заміна його на нове дозволяє знизити витрати на обслуговування та ремонт, а також забезпечує стабільну роботу закладу без непередбачених зупинок. Крім того, нове обладнання може володіти інноваційними функціями, які полегшують роботу та покращують якість приготування страв. Наприклад, високоефективні системи очищення повітря витяжок, системи енергозбереження або технології, які дозволяють знизити витрати на електроенергію або воду.

Отже, інвестиції у нове якісне обладнання для закладу харчування, такого як FitEats, є важливим кроком для досягнення успіху та стійкого розвитку. Воно допоможе забезпечити високу якість продуктів, покращити продуктивність та забезпечити ефективну роботу закладу, що принесе задоволення клієнтам і сприятиме залученню нових покупців, табл. 4.-5.

Таблиця 4

Необхідні матеріали для організації проекту

Назва матеріалів	Вартість (грн)
Одноразовий посуд	5 000
Одноразові прибори	2 000
Столові серветки	1 000
Термосумки для доставки	10 000
Термоконтейнери	8 000
Етикетки та пакувальні листи	2 500
Термомішки для напоїв	4 000
Підставки для страв	3 500
Термокружки	6 000

Таблиця 5

Види обладнання для організації проекту

Назва обладнання	Вартість (грн)
Професійна плита	50 000
Комбінована піч	80 000
Гриль	25 000
Фритюрниця	30 000
Пароварка	40 000
Швидкопіч	60 000
Професійний блендер	15 000
М'ясорубка	20 000
Кухонний процесор	25 000
Холодильна камера	100 000

Загальні результати дослідження свідчать про важливість розвитку ресторанного бізнесу під час воєнного періоду на Волині. Враховуючи особливості цього періоду, підприємці мають можливість застосувати нові



стратегії та підходи для успішного функціонування своїх закладів. Проект закладу "FitEats" відображає потенціал ресторанного бізнесу у воєнний період, зосереджуючись на здоровому харчуванні та наданні якісних послуг своїм клієнтам.

Приклад сезонного меню для закладу FitEats, рис. 8.



Рис. 8. Сезонне меню для закладу FitEats

Основне обладнання для організації проекту для закладу FitEats, рис. 9.



Рис. 9. Фото обладнання для кухні закладу FitEats

Рекомендації, надані у даному дослідженні, можуть бути використані підприємцями ресторанного бізнесу на Волині та в інших регіонах, щоб ефективно розвивати свої заклади під час воєнного періоду та задовольняти потреби клієнтів. Розуміння тенденцій та особливостей ресторанного бізнесу в цей період допоможе підприємцям пристосуватися до змін і досягти успіху навіть у складних умовах.

Найважливішим аспектом маркетингу є розуміння цільової аудиторії. Для ресторану цільова аудиторія може бути різною - від сімей з дітьми до молоді, яка шукає місце для проведення вечірок. Для ефективного залучення клієнтів,

слід проводити дослідження ринку, вивчати потреби та бажання клієнтів та пропонувати їм відповідні послуги.

Висока якість продуктів та обслуговування сприяють задоволенню гостей і підвищенню рівня лояльності до закладу, що безпосередньо впливає на прибутковість підприємства.

З метою забезпечення високої якості продуктів необхідно звертати увагу на їх походження, склад і якість використовуваних інгредієнтів для приготування страв. Важливо також використовувати свіжі продукти та дбати про їх належне зберігання. У окремих випадках може бути виправданим використання продуктів з незначними дефектами або з наближеним терміном придатності, проте ці обставини мають бути чітко відображені в меню і обов'язково повідомлені гостям, табл. 6.

Таблиця 6.

Посадові обов'язки

<i>Посадові обов'язки офіціанта</i>	<i>Посадові обов'язки бармена</i>
Прийняття замовлень від гостей	Приймання замовлень від клієнтів
Рекомендація страв та напоїв	Підготовка та подача напоїв і страв на барі
Подача страв та напоїв на стіл	Контроль за запасами продуктів і алкоголю
Обслуговування гостей	Підтримання чистоти та порядку на барі
Збір замовлень та оплата	Виконання фінансових операцій з клієнтами (приймання платежів, видавання здачі)
Забезпечення чистоти та порядку на своєму робочому місці	Розвантаження посуду і прибирання за собою на кінцевому етапі робочої зміни
Знання меню та інформації про страви та напої	Дотримання вимог технології приготування напоїв і страв
Розуміння та дотримання правил безпеки та санітарних норм	Ведення касових операцій та звітності

Одним із ефективних інструментів маркетингу є програма лояльності. Наприклад, ресторан може запровадити систему бонусів для постійних клієнтів, які будуть залежати від вартості замовлення або кількості відвідувань. Це дозволить залучити нових клієнтів, а також зберегти старих.

Незалежно від важливості якості продуктів, обслуговування також відіграє вирішальну роль у успішному ресторанному бізнесі. З метою забезпечення високого рівня сервісу, слід звертати увагу на ставлення персоналу до гостей, швидкість обслуговування та наявність необхідного обладнання та інфраструктури. Важливо, щоб персонал був ввічливим та професійним у спілкуванні з гостями, мав здатність швидко та якісно виконувати свої обов'язки та реагувати на запити гостей. Для покращення швидкості обслуговування можна використовувати різноманітні методики та технології, такі як самообслуговування, онлайн-замовлення та інші інноваційні підходи.

Крім того, ефективне просування ресторану в Інтернеті може принести значний прибуток. Для цього, слід вести активну рекламну кампанію в соціальних мережах, на сайтах з відгуками про ресторани, розміщувати оголошення на кулінарних форумах тощо.

Основним показником ефективності маркетингу є показник ROI (Return on Investment), який відображає співвідношення прибутку до інвестицій. Для ресторанного бізнесу ROI можна розрахувати як відношення прибутку від рекламної кампанії до витрат на неї.

Наприклад, якщо ресторан витратив \$10 000 на рекламу, а прибуток від неї склав \$20 000, то ROI буде дорівнювати 100% ( $\$20\,000/\$10\,000$ ).

Крім ROI, важливими показниками ефективності маркетингу є:

Конверсія – відсоток клієнтів, які здійснили покупку після перегляду реклами.

CPA (Cost per Acquisition) – вартість залучення одного нового клієнта.

CLV (Customer Lifetime Value) – прибуток, який один клієнт приносить ресторану за весь період співпраці.

Для ефективного просування ресторану слід використовувати комплексний підхід, який включає в себе:

Розробку унікальної бренд-ідентичності, яка дозволить виділитись на фоні конкурентів та побудувати позитивне сприйняття клієнтами.

Використання соціальних медіа для залучення нових клієнтів та збереження вірних фоловерів.

Проведення акцій та промо-кампаній для залучення нових клієнтів та збільшення частоти відвідування ресторану відомих клієнтів.

Співпраця з блогерами та іншими відомими персонами для залучення нових клієнтів. Рекламування ресторану у місцевих ЗМІ та на туристичних сайтах. Розсилання email-розсилок з інформацією про новинки меню та інші спеціальні пропозиції. Використання програм лояльності для залучення нових клієнтів та збереження старих.

Важливо пам'ятати, що кожен з цих методів просування повинен бути розроблений та впроваджений з урахуванням конкретних потреб та характеристик місцевого ринку та цільової аудиторії. Крім того, їх ефективність повинна бути оцінювана регулярно з використанням аналітики та вимірюваних метрик, таких як конверсія, кількість замовлень, середній чек тощо, табл.1.7. Наприклад, якщо ресторан бажає залучати нових клієнтів через соціальні медіа, слід розробити спеціальну стратегію для кожної платформи, зосереджуючись на контенті, який приверне увагу та зацікавить цільову аудиторію, відповідатиме бренду та створюватиме емоційний зв'язок. При цьому слід вимірювати кількість звернень, коментарів та репостів, що дозволить оцінити ефективність стратегії та внести корективи, табл. 7.

Таким чином, використання комплексного підходу та регулярне вимірювання ефективності маркетингу дозволить ресторану досягти успіху на місцевому ринку та зберегти лояльність клієнтів. Щоб вижити під час війни, власники ресторанів використовують різні стратегії. Деякі можуть скоротити свої пропозиції в меню або перейти на більш доступні інгредієнти, щоб знизити витрати. Інші можуть зосередитися на послугах виносу та доставки, щоб обслуговувати клієнтів, які віддають перевагу харчуватися вдома. Крім того, деякі власники ресторанів можуть співпрацювати з іншими підприємствами для спільного використання ресурсів і зниження витрат. Незважаючи на ці виклики,

деякі ресторани здатні адаптуватися і навіть процвітати під час війни, демонструючи стійкість української бізнес-спільноти.

Таблиця 7.

Приклад просування закладу харчування

Рекламний канал	Витрати, USD	Кількість клієнтів	Витрати на одного клієнта, USD	Прибуток, USD	ROI
Радіореклама	1000	100	10	2000	1,0
Газетна реклама	1500	75	20	1800	0,2
Соціальні медіа	2000	150	13,33	4000	1.0
Телевізійна реклама	5000	300	16,67	6000	0,2

Ресторанний бізнес сучасного періоду характеризується декількома напрямками в кухні та меню. Оскільки попит на здорову та стійку їжу зріс, багато ресторанів перейшли на пропонування рослинних і місцевих продуктів меню. Крім того, дедалі популярнішою стає кухня ф'южн, яка поєднує елементи різних кулінарних традицій для створення унікальних і захоплюючих страв. Використання технологій у ресторанній індустрії також дозволило створити більш ефективні та спрощені системи замовлення та доставки меню. У воєнний час доступність певних інгредієнтів може бути обмежена, що призводить до переходу до більш простих і традиційних страв. Незважаючи на ці виклики, ресторанна індустрія продовжує розвиватися та адаптуватися до мінливих вимог споживачів.

Дизайн і атмосфера ресторану також є важливими складовими сучасного ресторанного бізнесу. Багато ресторанів прагнуть створити унікальні та незабутні враження від обіду за допомогою дизайну інтер'єру, освітлення та музики. Атмосфера ресторану може значною мірою вплинути на загальне враження від обіду, багато ресторанів прагнуть створити теплу та гостинну атмосферу для своїх гостей. У воєнний час дизайн і атмосферу ресторанів може знадобитися скоригувати відповідно до поточної ситуації, наприклад посилити заходи безпеки або створити більш приглушену атмосферу<sup>5</sup>.

Технологічний прогрес в останні роки значно вплинув на ресторанну індустрію. Програми для онлайн-замовлень, доставки та системи цифрових платежів полегшили клієнтам замовлення та оплату їжі, а також дозволили ресторанам оптимізувати свою роботу та скоротити час очікування. Використання соціальних медіа також стало ключовим аспектом ресторанного маркетингу, оскільки багато ресторанів використовують такі платформи, як Instagram і Facebook, щоб продемонструвати свої страви в меню та створити сильну присутність в Інтернеті. У воєнний час використання технологій може бути ще більш важливим для ресторанів, щоб підтримувати свою діяльність і досягати клієнтів безпечним і ефективним способом. Загалом, ресторанний бізнес у сучасний період постійно розвивається та адаптується, щоб задовольнити мінливі потреби та вподобання споживачів, навіть за складних обставин

## 1.5. ТЕНДЕНЦІЇ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЬНОЇ ІНДУСТРІЇ УКРАЇНИ\*

На нашу думку, гостинність це – відносини між господарем та гостям, турбота, якість та враження, які отримують гості під час відвідування готельного підприємства.

Мальська М.П. стверджує що «гостинність – це комплексна послуга, що характеризується споживчими властивостями і зумовлює необхідність створення позитивного іміджу підприємства»<sup>1</sup>.

Науковець Круль Г.Я. вважає, що «гостинність – це комплексна послуга, якій притаманні споживчі властивості, яка створює позитивний образ підприємства, що означає прояв «вторинного попиту» на послуги. Позитивний образ повинен створюватись за допомогою всебічного використання ресурсів сфери гостинності, комфортного середовища, стратегії, концепції»<sup>2</sup>.

Гостинність включає у себе чотири важливі концепції: гуманітарну, технологічну, функціональну та комерційну (табл. 1).

Таблиця 1

Визначення основних концепцій гостинності<sup>1</sup>

Концепції	Характеристика
Гуманітарна	створення позитивного іміджу готелю на морально-етичному рівні, задоволення потреб гостя при спілкуванні з персоналом закладу розміщення.
Технологічна	відображення та взаємозв'язок ефективності процесів організації, управління готельним бізнесом.
Функціональна	ефектність організації управління процесом обслуговування
Комерційна	пов'язана з отриманням доходів та визначає стратегію готелю. Впливом на цю концепцію є реалізація попередніх принципів моделі гостинності.

Сфера гостинності включає у себе комплекс галузей, головним завданням яких є: обслуговування туристів, які перебувають за межами свого постійного місця проживання.

Ринок послуг гостинності прагне до збільшення прибутку, платоспроможності споживачів послуг та змушує до розширення обсягу додаткових і супутніх послуг готельного господарства.

Готельне господарство – це сукупність готелів різного типу, які надають послуги приймання, розміщення, харчування та інших додаткових послуг. Крім готелів виділяють заклади розміщення, які не відносяться до системи готельного господарства. До них відносяться спеціалізовані заклади лікувально-оздоровчого профілю і відпочинку.

Надання послуг – це особливість обслуговування у закладі розміщення, який поєднує у себе виробництво та споживання послуг. Готельною послугою називають дію підприємства, яка надає клієнту послугу з тимчасовим

\* Автор Громик О.М.

<sup>1</sup> Мальська М.П., Мандюк Н.Л. Основи маркетингу у туризмі: підручник. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 336 с.

<sup>2</sup> Круль Г.Я. Основи готельної справи: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2019. 280 с

розміщенням у номері та проживанням. Готельна послуга має основні та додаткові послуги. Основна послуга готелю надає приживання та харчування гостю. Перелік послуг може бути різним, але надання послуг повинно мати свою послідовність (гостьовий цикл), який є незамінним у процесі обслуговування туристів (рис. 1).



Рис. 1. Схема гостьового циклу<sup>3</sup>

Додаткова послуга готелю є оплаченою окремим договором і може включати у себе такі послуги: автостоянка, пральня та прасування одягу, сауна, косметологічні послуги тощо.

Особливістю готельного бізнесу є децентралізація реалізації послуг (попередній продаж, бронювання номерів готелю та ін.). На збільшення попиту готельних послуг впливає: якість та асортимент послуг, рівень кваліфікації персоналу, матеріально-технічна база закладу, реклама.

«Готель – це засіб розміщення, що надає особам, які перебувають поза місцем постійного проживання комплекс послуг, головними серед яких є послуги розміщення та харчування»<sup>1</sup>.

Послуга розміщення та харчування виражається у формах які зазначені у таблиці 2.

Таблиця 2

Форми послуг розміщення<sup>1</sup>

Послуга	Форми
Розміщення	сніданок у номерах або спеціалізованих закладах;
	харчування в ресторані;
	харчування в ресторані, барі та кафе;
	харчування у ресторанах європейської та національної кухні, барах, цілодобове обслуговування на поверхах.

До складу послуг розміщення належить:

- надання у користування спеціалізованого приміщення;
- надання послуг кваліфікованим персоналом.

<sup>3</sup> Самодай В.П. Стратегія розвитку підприємств туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в умовах глобалізації. Вісн. Черкас. ун-ту. Сер. Екон. науки. 2016. № 2.

Готельні номери – приміщення, які призначені для відпочинку, сну та роботи в процесі проживання гостей, що є головним елементом послуг розміщення. Вони мають різні категорії, які відрізняються площею, інвентарем та меблями. На випадок пожежі повинна бути інформація про готель і план евакуації.

Сучасний стан розвитку готельного господарства неможливий без ресторану, тому це є головна складова готельного бізнесу. «Ресторан – це підприємство готельно-ресторанного господарства з високим рівнем комфорту, матеріально-технічного оснащення, кваліфікації працівників, широким асортиментом страв складного приготування, включаючи фірмові страви, виногорілчані та кондитерські вироби, з високою культурою обслуговування у поєднанні з організацією відпочинку споживачів»<sup>4</sup>.

Готельне підприємство включає в себе додаткові безоплатні пропозиції, якими можуть скористатися відвідувачі (табл. 3).

Таблиця 3

Безоплатні додаткові пропозиції для відвідувачів готелю

Додаткові пропозиції	<ul style="list-style-type: none"> <li>• басейн;</li> <li>• спортивний зал;</li> <li>• конференц-зал;</li> <li>• приміщення для ділових зустрічей;</li> <li>• послуга пральні та хімчистки;</li> <li>• кабінет масажу</li> </ul>
----------------------	--

До структури готельного бізнесу відноситься термін «готельний продукт», який включає характер готельних послуг. Готельний продукт поділяється на матеріальні та нематеріальні послуги (рис. 2).



Рис. 2. Головні риси готельного продукту<sup>1</sup>

<sup>4</sup> Сало Я.М. Технологія ресторанної справи: навч.-практ. посібник. Львів: Афіша, 2016. 560 с.

Готелі зосереджені на збуті свого продукту. При виборі готелю для ділових туристів, головним пріоритетом є розташування закладу розміщення у центрі міста та сезонність.

«Готельний продукт» включає в себе три рівні послуг: окремі послуги, продукт «готель», як комплекс послуг, розширений продукт «готель».

Характеристика складових готельного продукту подано на рис. 3.

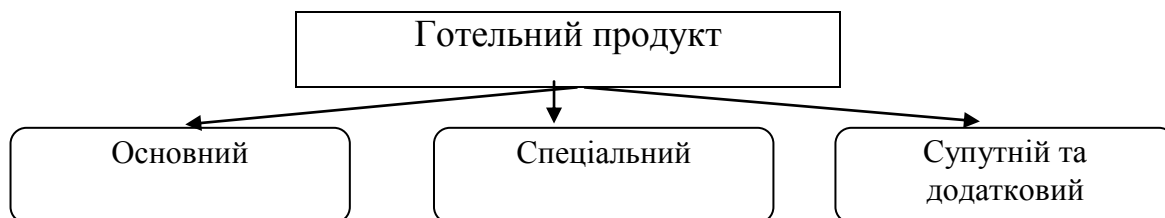


Рис. 3. Типи готельного продукту

Окремі готельні послуги – це розширений обсяг послуг, які можуть надавати заклади розміщення незважаючи на його категорію та тип. Зокрема, до яких належать послуги швейцара, портье, покоївок, офіціантів тощо, які утворюють внутрішній рівень послуги «готель».

Продукт «готель» – це сукупність послуг, що утворюють середній рівень і охоплюють усі послуги, які надаються у конкретному типі готелю, що є взаємопов'язані, доповнюють один одного та усвідомлюються клієнтами як одне ціле.

Розширений продукт «готель», включає в себе такі компоненти як: розташування готелю, історико-культурні, соціальні вподобання, природній ландшафт. Враховуючи думку та очікування гостей, варто зосередити увагу на трьох рівнях послуг: очікуваний, розширений, потенційний продукти.

Очікуваний продукт – задовольняє очікування гостей (ціна, час, умови, обслуговування, інтер'єр та ін.).

В основу розширеного продукту входять додаткові переваги, які пов'язані з його придбанням та споживанням, виділяють цей продукт від ринкових аналогів. Для готельного продукту додатковими привілеями є розташування, транспортна досяжність, характеристики прилеглої території, комфортне планування будівель, які перестають бути додатковими, а стають частиною «очікуваного продукту».

Потенційний продукт розширює можливості для підприємства збільшує напрямки діяльності, які зумовлюють переваги у ринковому позиціонуванні над опонентами та можуть залучити нових гостей.

До початку російсько-української війни український ринок готельної нерухомості щороку зростав мінімум на 10–15%. В Україну вливались інвестиції в нові авіалінії, покращувалась інфраструктура в регіонах, удосконалювалась транспортна мережа<sup>5</sup>. Усе це мотивувало до стрімкого росту внутрішнього та в'їзного туризму і водночас спонукало інвесторів вкладати кошти у будівництво готельних та ресторанних підприємств. Основною складовою індустрії гостинності в Україні є сприятливість до кризових



ситуацій на підприємствах готельного та ресторанного господарства в порівнянні з іншими видами економічної діяльності.

Головні кризові перешкоди, спричинені пандемією COVID-19 та війною з російською федерацією, як наслідок зниження економічної активності, призвело до кризи у діяльності готельних та ресторанних підприємств. Тому очевидна зміна діяльності та використання інновацій, застосування нових технологій щодо надання послуг споживачам, дотримання стандартів безпеки. Після перемоги готельна індустрія безумовно стане основним фактором розвитку туризму. Значних збитків індустрія гостинності зазнала внаслідок закриття кордонів держави, небезпеки, скасування авіарейсів, обмеження пересування між регіонами України та відтік іноземних туристів, що і визначає актуальність дослідження основних тенденцій та проблем розвитку індустрії гостинності України в умовах сьогодення.

Дослідженню тенденцій та шляхів розвитку готельних підприємств присвячено низку публікацій зарубіжних та вітчизняних авторів, серед яких Т.А. Жадан, В.М. Зайцева, С.Г. Нездоймінов та Г.О. Княжковська, Н.О. Кондратенко та Л.В. Оболенцева, С.В. Огінок та Б.М. Дика, В.П. Самодай, І.В. Ховрак, М.С. Яценко і Д.Ю. Ковтуненко та інших.

У сучасному світі індустрія гостинності розглядається як різноманітність форм бізнесу, що спеціалізуються на ринку послуг і пов'язаних з прийомом і обслуговуванням гостей.

Етимологія слова «гостинність» (лат. *hospitium, hospitalitas*) походить до загальноєвропейських кореня і пов'язана з родинними поняттями *hospes / hostis*. Цим словом називали «ворога», «чужоземця», «чужинця, що порушує кордони». Нащадок латинського «ворога», французьке *hotel* – «заїжджий двір», «готель».

Гостинність – це одне з понять цивілізації, яке завдяки прогресу й часу перетворилося на потужну індустрію, у якій працюють мільйони професіоналів, створюючи найкраще для споживачів послуг. Індустрія гостинності – сфера бізнесу, що включає в себе всі види обслуговування, які діють за принципами гостинності, характеризуються дружелюбністю у відносинах до гостей.

Варто виокремити основні напрями індустрії гостинності: заклади ресторанного господарства, заклади розміщення, транспортні засоби перевезення й заклади відпочинку та розваг (ДСТУ 4281:2004, 2004). Отже, індустрія гостинності охоплює підприємства розміщення, харчування, транспортної та культурно-розважальної сфер<sup>5</sup>.

Готельний та ресторанний бізнес належить до індустрії гостинності як видів підприємницької діяльності, що безпосередньо впливають на економічну, культурну, соціальну, освітню сферу країни, в тому числі і на їх міжнародно-економічні відносини. Вони включають широкий спектр видів діяльності і виходять за межі загальноприйнятого уявлення про них, як про процес, зайнятий тільки послугами розміщення, харчування і відпочинок. Виходячи з

---

<sup>5</sup> Ляхова Т.М., Кулінка Ю.С. До аналізу поняття «гостинність». Збірник тез наукових доповідей учасників V міжнародна науково-практична інтернет-конференція (21-22 квітня 2021 р., м. Бердянськ). Бердянськ–Запоріжжя: БДПУ. 2023. С. 185-188

цього, організацію готельного і ресторанного бізнесу необхідно розглядати в аспекті попиту особливого типу споживача, а не в аспекті пропозиції.

Досліджуємо динаміку підприємств тимчасового розміщення й організації харчування як основного критерію розвитку готельних та ресторанних послуг. Аналіз таблиці 4 показує, що за період з 2016 – 2021 р. кількість підприємств тимчасового розміщення і організації харчування в Україні зростає з 57578 до 71748 одиниць. Проаналізувавши темпи приросту підприємств у співвідношенні до попереднього року, можна стверджувати, що значне зменшення динаміки розвитку підприємств припадає саме на 2021 рік. Проте за період з 2018 по 2020 рр. спостерігається позитивна динаміка зростання кількості підприємств. Означений ріст характерний для підприємств і фізичних осіб. Якщо темп приросту фізичних осіб підприємств спадає у 2021 року то кількість підприємств тимчасового розміщення зростає до 2020, лише у 2021 році спостерігаємо зменшення.

Пандемія COVID-19 та війна рф вплинули на розвиток гостинності в Україні. Динаміка зайнятого населення у закладах тимчасового розміщення і організації харчування з 2017 по 2021 рік відображена на рис. 4. Можна стверджувати про збільшення кількості зайнятих працівників у 2019 році – 18,34% (304 тис). Проте у 2021 році спостерігаємо зниження кількості задіяних працівників сфери індустрії відповідно – 17,97% (285 тис). Частка від загальної кількості (15610 тис. осіб) у 2021 році становила лише 0,01%<sup>6</sup>.

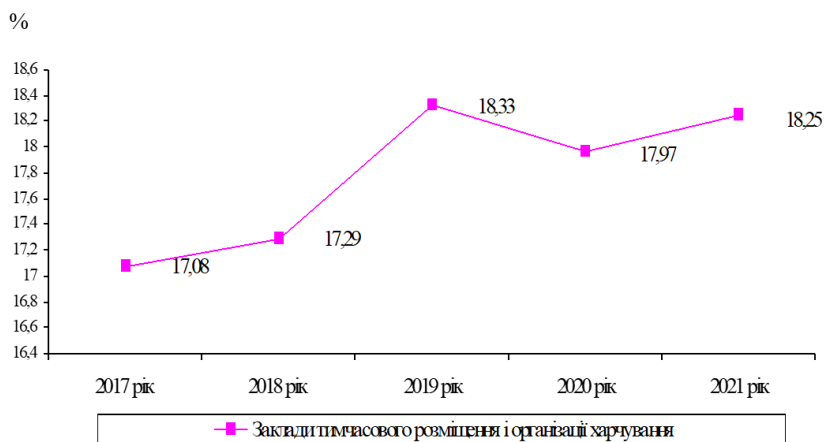


Рис. 4. Динаміка зайнятості населення у закладах тимчасового розміщення і організації харчування з 2017-2021 рр. (%)

Кількість зайнятих працівників, задіяних на підприємствах тимчасового розміщення й організації харчування за період 2016 та 2021 роки, збільшується відповідно від 208 до 250 тис. осіб<sup>7</sup>. Проте характерний значний спад у динаміці з 2019 по 2020 рік, відповідно, 282 та 248 тис. осіб (рис. 5).

<sup>6</sup> Громик О.М. Приходько К.О. Особливості розвитку індустрії гостинності в Україні. Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації = Restaurant and hotel consulting. Innovation: наук. зб. Київ: Вид. цент КНУКІМ. 2023. 6(2). С. 184-198

<sup>7</sup> Чесак А.Ф., Громик О.М. Сучасний стан розвитку готельного господарства в Україні. Розвиток туристичної галузі та індустрії гостинності: проблеми, перспективи, конкурентоздатність: зб. тез доп. I Міжнар. конф. здобувач. та молодих вч. тези доповід., (м. Дніпро, 25 берез. 2021 р.). Дніпро: Вид-во Університет імені Альфреда Нобеля, 2021. 456 с.

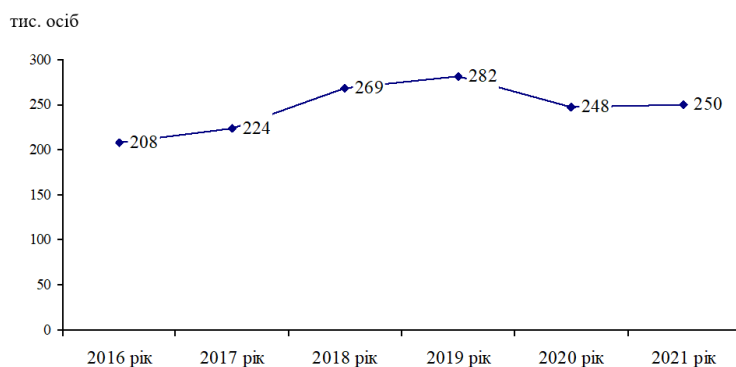


Рис. 5. Динаміка кількості працівників зайнятих у закладах тимчасового розміщення і організації харчування з 2016-2021 рр. (тис. осіб)

Це викликало потребу значній кількості підприємств індустрії гостинності відправити багатьох співробітників у відпустку за свій рахунок до закінчення карантину, призупинити рекламні кампанії та інші витрати. Незначне збільшення виявлено у 2021 році відповідно 250 тис. осіб.

Індекс споживчих цін — показник, що характеризує зміни загального рівня цін на товари та послуги, які купує населення для невиробничого споживання (Державна служба статистики України, 2023). ІСЦ у 2022 році значно зріс через збільшення виробничих витрат готельного та ресторанного бізнесу з 103,7 до 122,5 %, відповідно до попереднього року з 105 до 126,6 % (рис. 6).

Основною причиною зростання ІСЦ є високі світові ціни на енергоносії та харчові продукти.

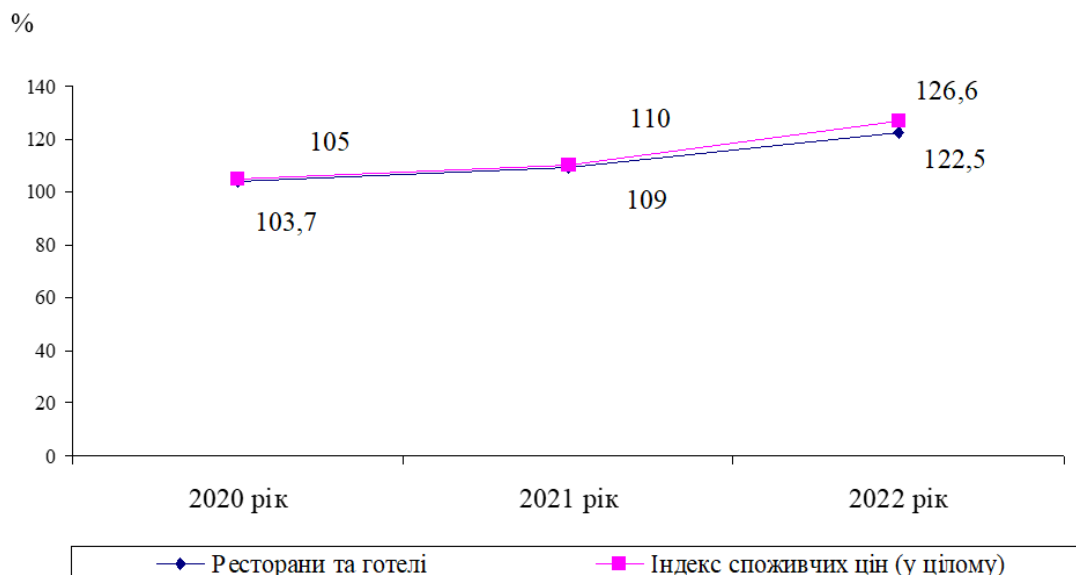


Рис. 6. Індекси споживчих цін на основні групи послуг у закладах тимчасового розміщення і організації харчування, 2020-2022 рр. (%)

Таблиця 4

## Динаміка підприємств тимчасового розміщування і організації харчування з 2016-2021 рр., (од.)

Заклади тимчасового розміщування й організації харчування								Відхилення, 2016/2021, +/-	
Роки	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Абсол.,од.	Віднос.,%
Усього	57696	57578	61761	69689	71748	69775	Оприлюднення інформації у зв'язку з воєнним станом відсутнє	+12079	+20,9
Темп приросту у відношенні до попереднього року, %		99	107	113	103	97		-	-
Підприємства	6544	7285	7535	7885	7697	-		+1153	+2
Темп приросту у відношенні до попереднього року, %		111	103	105	98	-		-	-
У % до загального показника	11,3	12,6	12,2	11,3	10,7	-		-	-
Фізичні особи підприємці	51152	50293	54226	61804	64051	62215		+11063	+21,6
Темп приросту у відношенні до попереднього року, %		98	108	114	103	97		-	-
У % до загального показника	88,6	87,3	87,8	88,7	89,3	89,2		-	-

Джерело: розроблено на основі (Державна служба статистики України, 2023)

За даними Державної служби статистики України ІСЦ на ресторани та готельні послуги у 2022 році зріс з 100,9 % у січні місяці до 103,7 % у грудні місяці. Можна зробити висновок, що основними причинами збільшення ІСЦ є стрімке зростання курсу долара і споживчих цін, а також знецінення української валюти (табл. 5).

Аналізуючи динаміку з 2016 по 2021 рік обсягу реалізованих послуг підприємствами тимчасового розміщення і організації харчування, спостерігаємо коливання з 37613 млн. грн. до 107285 млн. грн. Значний спад спостерігаємо у 2017 та 2020 роках відповідно на – 1,3% (14626 млн. грн.) та 1,6% (40840 млн. грн.) (рис. 7).

Таблиця 5

Індекси споживчих цін на основні групи послуг у закладах тимчасового розміщення і організації харчування, 2022 р. (до попереднього місяця) %

Категорія	Січень	Лютий	Березень	Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	Листопад	Грудень
Індекс споживчих цін (у цілому)	101,3	101,6	104,5	103,1	102,7	103,1	100,7	101,1	101,9	102,5	100,7	100,7
Ресторани та готелі	100,9	101,3	101,7	101,6	103,1	103,3	101,6	101,2	101,5	102,4	102,3	103,7

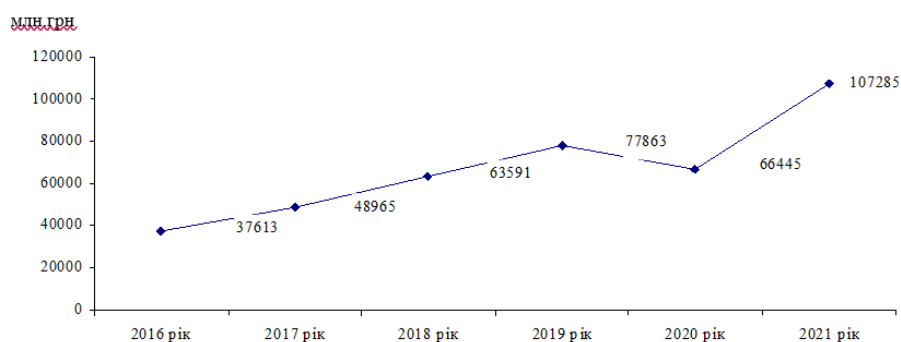


Рис. 7. Динаміка обсягу реалізованих послуг у закладах тимчасового розміщення і організації харчування з 2016-2021 рр. (млн. грн)

Значна кількість готельних підприємств в Україні припинили свою діяльність, інші перепрофілювались та працювали в жорсткому режимі. Тому головна проблема – скорочення або повна відсутність прибутку. Найбільше збитків зазнали 5-зіркові готельні підприємства. Популярність користувались заміські формати готелів, особливо котеджні локації. На них спостерігався попит – гості з високими фінансовими можливостями і вище середнього виявляли бажання відпочивати за межами міста.

Основні показники, що характеризують фінансову діяльність підприємств є: прибуток або збиток. Акцентуючи увагу на особливостях розвитку готельного та ресторанного бізнесу, доцільно розглянути динаміку фінансових результатів до оподаткування суб'єктів, що належать до сфери індустрії гостинності. За даними Державної служби статистики України, підприємства тимчасового розміщення і організації харчування у 2020 році зазнали збитку – 6500 млн грн. Для ринку індустрії гостинності характерна нестабільна динаміка фінансових результатів, адже він не може швидкими темпами стати прибутковим. У 2021 році спостерігаємо незначне збільшення прибутку – 7003 млн грн. (рис. 8).

У 2020 році суб'єкти індустрії гостинності були нерентабельними, рентабельність операційної діяльності була від'ємною – 7,9 %.

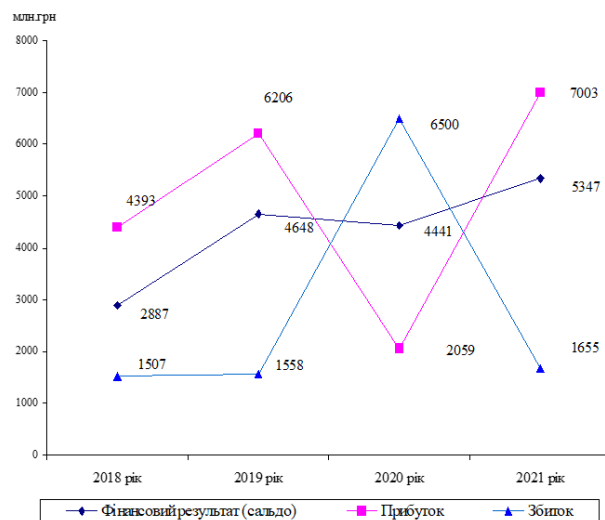


Рис. 8. Фінансові результати до оподаткування підприємств тимчасового розміщення і організації харчування, 2018-2021 рр., (млн. грн)

Проте, у 2021 році, порівняно із 2020 роком, рентабельність діяльності підприємств тимчасового розміщення і організації харчування становила – 9% (рис. 9). Це свідчить про адаптацію індустрії гостинності як перспективного напрямку. Варто акцентувати, що розвиток готельного та ресторанного бізнесу на сучасному етапі динамічно відбуватись не може, адже основною причиною є військовий стан в Україні та наслідки, які відбуваються в результаті збройної агресії росії.

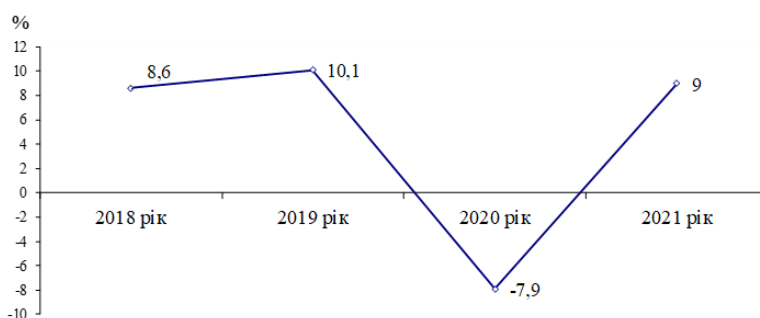


Рис. 9. Рентабельність операційної діяльності підприємств тимчасового розміщення і організації харчування (%)

Значна кількість готельних та ресторанних підприємств зайняла вичікувальну позицію, оцінюючи ринкову ситуацію з можливістю розуміння рентабельності готельного та ресторанного бізнесу в нових умовах. Є труднощі з якісним персоналом, а також пропозиціями на ринку індустрії гостинності. В свою чергу, це може привести до підвищеного попиту і ціни, в великих українських містах.

Отже, у ході дослідження встановлено, що індустрія гостинності наразі перебуває у несприятливих умовах, зумовлених нестабільністю економічної та політичної ситуації в Україні внаслідок військової агресії, що негативно

впливають на динаміку розвитку та готельного та ресторанного бізнесу. У 2021 році в порівнянні з 2020 роком відбулось незначне покращення фінансового результату господарювання відповідно прибуток становив – 7003 млн. грн, рентабельність діяльності підприємств тимчасового розміщення і організації харчування склала – 9%. Серед основних проблем розвитку індустрії гостинності на сучасному етапі варто окреслити наступні: відсутність стабільного фінансування готельного та ресторанного бізнесу, що обумовлюється, в першу чергу економічною ситуацією в державі. Це, у свою чергу, стримує бажання інвесторів вкладати кошти у будівництво готелів та ресторанів, розширення їх мережі і спектру послуг, що надаються.

Матеріально-технічна невідповідність підприємств міжнародним стандартам та низька якість надання послуг відповідно з постійно зростаючими вимогами новітніх технологій. Проте, з метою ефективного розвитку та функціонування індустрії гостинності, в державі запроваджуються програми та проєкти підтримки готельного та ресторанного бізнесу за сприянням міжнародних організацій попри нестабільність економічної та геополітичної ситуації в Україні. Наукова новизна дослідження полягає у встановленні закономірностей розвитку індустрії гостинності України в умовах сьогодення.

Перспективами подальших розвідок є дослідження стратегічних альтернатив розвитку підприємств індустрії гостинності у регіонах у повоєнний час в Україні.

## **РОЗДІЛ 2.**

# **РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ**



## **2.1. КАТОЛИЦЬКИЙ «МУР» СЕРЕДНЬОВІЧНОГО КАМ'ЯНЦЯ-ПОДІЛЬСЬКОГО ТА ЙОГО ПОТЕНЦІАЛ ДЛЯ РОЗВИТКУ ВНУТРІШНЬОГО ТА ІНОЗЕМНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ \***

Унікальною рисою туристичних ресурсів древнього міста Кам'янця-Подільського є тзв. «Католицький мур», що зведений за середньовіччя і складається з оборонних та сакральних споруд XVI-XVIII ст. Ці споруди (башти, бастіони, брами, католицькі костели, собори, монастирі та їхні дзвіниці, бувший мусульманський мінарет з фігурою Матері Божої) сформували західний фасад Старого міста, який зустрічав подорожніх, що в'їжджали до міста через Замковий міст<sup>1</sup>. Оборонні та сакральні споруди були, власне, маркером державної належності міста або території, тому що кожна держава мала, особливо за середньовіччя, свою панівну релігію, відповідно і будувала відповідні оборонно-сакральні об'єкти<sup>2</sup>. Таке твердження повністю витримується, приміром, щодо сакральних об'єктів Київського Подолу, оскільки за польської влади (у першій половині XVII ст.) там ще існували католицькі орденські монастирі-кляштори (домініканський, бернардинський, єзуїтський, францисканський) та Латинський костел, але усі вони зникли за Хмельниччини і більше не відновлювалися. В результаті домінуючим стилем церковного будівництва Києво-Подолу стало і залишається нині українське (мазепинське або козацьке) бароко<sup>3</sup>.

Для порівняння у м. Кам'янці-Подільському, який у середньовіччі (XIV-XVIII ст.) знаходився під владою Речі Посполитої, офіційною релігією якої було римсько-католицьке християнство, домінантними спорудами Старого міста і нині залишаються католицькі собори, костели, монастирі з дзвіницями<sup>4</sup>. Вони і створили «католицький мур», який став своєю візитною карткою міста і його католицьким «фасадом», якщо в'їжджати до нього з західного напрямку через Замковий міст (з Кракова, Варшави, Львова), що складався із зведених над глибоким каньоном р. Смотрич ланцюжку католицьких монастирів та костелів: монастиря дів-домініканок (на цьому місті зараз Вірменський бастіон), Францисканського, Тринітарського, Єзуїтського, Кафедрального Петропавлівського (з дзвіницею оборонного типу - той, до якого прибудований мусульманський мінарет, що існує і нині), Кармелітського костелів, палацу Потоцьких (куди був перенесений з попереднього місця кляштор домініканок) – на цьому місці зараз Турецький бастіон. Крім того, до сакральних-оборонних домінант Старого міста відносяться Домініканський монастир з костелом і дзвіницею; дзвіниця оборонного типу Вірменського

\* Автори Смирнов І.Г., Любіцева О.О.

<sup>1</sup> Kamianets-Podilskyi, Khotyn, Medzhibyzh. Tourist card. K.: VMC "Ortelii" LLC, 2011

<sup>2</sup> Kamianets-Podilskyi - a city-museum (history, culture, tourism). Tourist card. Ternopil: Nash Svit, 2015

<sup>3</sup> Smyrnov I.G., Lyubitseva O.O., Hryniuk D.Yu. Kyiv-Podil as a center of Ukrainian medieval sacred architecture: unused tourist potential. Actual problems of education and science in the conditions of war: materials of the First Science-Practice. online conf. from international with the participation of/ under general editorship S. Tabachnikov, National Academy of Sciences of Ukraine. Kyiv: State Enterprise "Express-advertisement", 2023. P.147-163

<sup>4</sup> Plamenitska O. Sacred architecture of Kamianets on Podil. – Kam.-Podil.: ABETKA, 2005.-388 p.

костелу (або церкви, останню було зруйновано у 1930-ті рр.); нарешті, вежа будівлі самого міського магістрату м. Кам'янця-Подільського, якому було надане Магдебурзьке право ще у XV ст. На спорудах «Католицького муру» залишились до нашого часу написи латинською мовою, прочитавши які, можна взнати багато цікавого і повідомити про це туристів. Але написи починаються ще з башт Старого замку<sup>5</sup>. Так, у зовнішню стіну Нової східної башти вмонтовано пам'ятну дошку з написом латиною, що залишив королівський архітектор Іов Претфес, котрий у XVI ст. перебудував та посилив старі башти та мури замку у 1544 р. Це унікальний випадок, коли архітектор за середньовіччя залишив свій «автограф»:

1544. DEVS TIBI SOLI GLORIA IOB PRAETFVES ARCHITECTOR  
(Боже, тобі одному слава. Архітектор Іов Претфес).

Вважається, що цей напис є перефразуванням девізу ордену тамплієрів, який був зображений на їхньому прапорі: NON NOBIS, DOMINE, NON NOBIS SED NOMINI TUO DA GLORIAM (Не нам, Господи, не нам, але імені Твоєму дай славу). Цей девіз, у свою чергу, походить з 9-го 113 псалму: «Не нам, не нам, Господи, але Йменню Своєму дай славу за милість Твою, за правду Твою».

На південній башті замку Білій або Лаській є напис на західному порталі: VERUS AMICUS EST RARIOR FENICE (Справжній друг є рідкіснішим за фенікса). Феніксом у єгипетській міфології називали птаха, котрий щоразу згоряє у своєму гнізді, та щоразу відновлюється з попелу.

Ще одна башта на котрій зберігся латинський напис має назву Рожанка, побудована на початку XVI ст. коштом єпископа Креслава. Напис, розташований під вікном башти, зроблений готичним шрифтом: TURRIS KRESLAI EPI VLADISLAVENSSIS HVIVS CASTRI FUNDATORIS IMENSIS EST FINITA 1505 (Башта Креслава, єпископа Владиславського, цього укріплення засновника, на його кошти закінчена 1505 р.).

Недалеко від Рожанки стоїть башта – донжон під назвою Денна, яка є найдавнішою вежею замку. Колись у ній існували житлові приміщення та була влаштована каплиця св. Михаїла Архангела. В середині башти є напівстертий напис на стіні, переклад якого звучить так: Цю каплицю освятив преподобніший Мартин Білобжеський, божою милістю єпископ кам'янецький і настоятель, а відбудував шляхетний Миколай Бжеський з Бреста, Генеральний староста Подільської землі задля слави Бога Всемогутнього в ім'я св. Михаїла Архангела. Року Божого 1575. Залишивши Старий замок, виходимо на Замкову вулицю (Підзамче), де колись з північного боку фортеці існувала триаркова Триумфальна брама Станіслава Августа. На її східному фасаді з боку міста була зображена королівська корона з літерами S.A.R.P. – Stanislaus Augustus Rex Poloniae (Станіслав Август Король Польський). Нижче був розташований напис: OPTIMUS PRINCEPS IN PACE BELLO PROSPICIENS SECVRITATI PVLICAE MDCCCLXXI (Найкращий володар за мирних часів готується до війни задля безпеки держави. 1771). Цей напис нагадує класичне:

---

<sup>5</sup> Osetrova G. O. Latin inscriptions in the architectural monuments of Kamianets - Kamianets-Podilskyi: PP "Medobory-2006", 2014. - 54 p.

SI VIS PACE PARA BELLUM (Хочеш миру – готуйся до війни) – дуже актуальний вираз в сучасних умовах російсько-української війни.

Латинські написи продовжуються в оборонних та сакральних спорудах Католицького муру Старого міста. Так, укріплення Високого ронделя (нині Вірменський бастион) мали плиту з написом (у перекладі): «За правління Найсвітлішого і Наймогутнішого Августа III, короля польського, князя Великого князівства Литовського, спадкоємного електора Саксонії Найясніший пан Юзеф на Потоку Потоцький, воєвода Познанський, головний полководець військ, староста лежайський і снятинський це укріплення наказав збудувати за участю полковника і військового архітектора Християна Дальке. Року Божого 1766». Ця плита пізніше була вмонтована в стіну монастирської галереї Домініканського монастиря, отже у місті виникла цікава практика порятунку меморіальних плит, знаходячи їм нове місцеперебування<sup>5</sup>. Ще одна плита подібного змісту колись була вмурована в стіну укріплень, перебудованих Х.Дальке з так званих Турецьких бастионів, але вона не зберіглася, бо була металева і дуже пошкоджена іржею. Ці дві плити свідчать про потужні роботи з укріплення Католицького муру у Кам'янці-Подільському, які проводились польською владою у XVIII ст. Також вони є свідченням діяльності полковника коронної артилерії Християна Дальке, як військового архітектора і інженера. Напроти Вірменського бастиону знаходиться Тринітарський костел (друга половина XVIII ст.), у якому тепер знаходиться греко-католицька церква св.Йосафата. Костел збудували монахи католицького ордену тринітарів, метою яких був викуп невольників із татарської та турецької, тобто мусульманської, неволі. На фронтоні костелу стоїть статуя Ісуса Христа, обабіч якої знаходяться фігури невольників зі зв'язаними руками. В ліпному оздобленні інтер'єру можна бачити зображення кайданів. І фігури невольників, і кайдани нагадують про мету ордену тринітарів – викуп людей із неволі. Девіз тринітарів: GLORIA TIBI TRINITAS ET CAPTIVIS LIBERTAS (Слава тобі, Трійце, а невольникам – воля). Всередині костелу на західній стіні ще донедавна існував латинський напис, який був забілений під час пристосування костелу під церкву, але вчасно сфотографований працівниками заповідника, напис повідомляв про освячення костелу католицьким єпископом Адамом Красинським у 1780 р.

До домінант Старого міста відносяться високі дзвіниці Домініканського монастиря, Петропавлівського собору та вежа міської ратуші, збудована у XV ст., коли місто отримало Магдебурзьке право. У давні часи у ратуші засідав міський магістрат, тепер тут розташовані відділи Історичного музею. У XVII ст. під час турецької окупації в будинку знаходилась турецька адміністрація. Після залишення турками міста будинок ратуші був відреставрований коштом магістрату, в пам'ять про що над входом на другий поверх ратуші було вміщено велику плиту з брунатного теребовльського каменю з латинським написом: PRO RESTAVRACIONIS SUMPTU PALATINATUI PODOLIAE GRATITUDINEM INSCRIBIT S.P.Q. CAMENECENSIS ANNO DOMINI MDCCLIV (Про реставрацію коштом Подільського воєводства з вдячністю пише сенат і народ кам'янецький. Року Божого 1754). Скорочення S.P.Q.

CAMENECENSIS розшифровується, як «senatus populusque camenecensis», тобто «сенат і народ кам'янецький» - формула, що була запозичена у римлян, - «senatus populusque romanus» (сенат і народ римський). На захід від ратуші стоїть колишній Францисканський костел Діви Марії (тепер православна церква Успіння Богородиці). На її східному фасаді над входом вміщена плита з латинським написом: OMNIBUS IN OMNIBUS (Всім для всіх). Можливо, це натяк на вислів св.Апостола Павла з Першого послання до коринтян: «Для всіх я був усе, щоб врятувати бодай деяких). На стіні Францисканського костелу донедавна зберігався герб цього ордену: дві схрещені руки (одна оголена - Ісуса Христа, друга у рукаві – св.Франциска) з написом під ним: PAX ET BONUM (Мир і добро). Це девіз висловлює основне завдання ордену Францисканів – життям і словом проголошувати Євангеліє, яке є джерелом миру і добра.

На південь від ратуші знаходиться Домініканський монастир XVI – XVIII ст.<sup>5</sup>. Його висока дзвіниця оздоблена зображеннями гербу польських магнатів Потоцьких «Пилява». Домінікани з'явилися у місті разом із францисканами у XIV ст., збудували костел св.Миколая і келії монастиря. Орден отримав назву від імені свого засновника Домініка де Гусмана, іспанського шляхтича. Як відомо, кожний католицький орден має свою мету і завдання. Метою домініканів було розповсюдження християнської віри через проповідування, тому їх називали братами-проповідниками. Їхнім девізом був: LAUDARE. BENEDICERE. PRAEDICARE (Прославляти. Благословляти. Проповідувати). Недарма гербом домініканів був пес, що тримає в пащі палаючий смолоскип, - його можна побачити над входом до костелу під гербом Потоцьких. Домінікани не тільки проповідували Євангеліє, але й вивчали науки, створювали школи – така школа була і у Кам'янці. Під час турецької окупації 1672 -1699 рр. Домініканський костел був перетворений на мечеть, а в келіях монастиря були казарми яничарів, через що будівлі були дуже пошкоджені. Після виходу турків з міста домінікани почали відбудову монастиря, але коштів не вистачало. На допомогу прийшли Потоцькі, які надали кошти (фундуш) на його реставрацію: був відбудований костел, споруджена висока дзвіниця, надбудований другий поверх монастиря. Вдячні домінікани оздобили гербом «Пилява» (семираменний хрест) тринадцять вівтарів і стіни костелу, а над входом вмістили пам'ятну плиту з латинським написом на честь Францішека Міхала Потоцького, яку можна бачити і нині, причому у тексті є багато скорочень, що було характерним для написів, часто за браком місця на плиті, наприклад, BSMA – скорочення від BEATISSIMA (блаженніша), VIRG. – VIRGINE (діва), DNI – DOMINI (божого).

Найпотужнішою спорудою Католицького муру у середньовічному Кам'янці-Подільському нині є Кафедральний костел св. Апостолів Петра і Павла з дзвіницею оборонного типу (XVI-XVIII ст.), де зберіглося багато латинських написів. Згадаємо тільки деякі з них. Так, коли увійти у двір костелу з боку Польського ринку через Тріумфальну браму, споруджену в кінці XVIII ст. у стилі пізнього бароко на честь польського короля Станіслава Августа Понятовського, котрий у 1781 р. відвідав Кам'янець (архітектор Ян Вітт), то на фризі східного фасаду брами можна і нині побачити напис НАС

INTRABAT STANISLAUS AUGUSTUS REX DIE XI 9- BRIS 1781 ANNO (Тут входив король Станіслав Август 11 листопада 1781 року). А у західній частині двору костелу знаходиться хвіртка або брамка св.Яцека, яка веде на вул. Ковальську. Вона споруджена на згадку про монаха-домінікана св.Яцека (Гіацинта Одровонжа), котрий у 13 ст. пропагував католицьку віру на теренах Руси – України. На брамці є напис польською мовою «Furta Swietego Jaceka» і латинський девіз AVORUM RESPICE MORES (Предків шануйте звичаї)<sup>5</sup>.

На подвір'ї костелу знаходяться пам'ятники, на яких теж є латинські інскрипції. По-перше, це пам'ятник папі римському Павлу Івану II, авторкою якого є польська скульпторка Малгожата Карват. Символічно, що бронзова фігура папи стоїть на тлі зруйнованого муру. Папу Павла Івана II називали людиною, котра руйнувала перегородки та мури між людьми, країнами, конфесіями. Жоден з римських пап не відвідав стільки країн, як цей папа. Він казав, що мури, які розділяють людей, створюють самі люди, а на небі мурів не має. На п'єдесталі пам'ятника вміщено девіз святійшого отця: TOTUS TUUS (Я весь Твій). Так папа звертався до кожної людини незалежно від її раси, національності, віросповідання: «я весь твій, я молюся за тебе, я бажаю тобі добра і щастя». Папу римського часто називають понтифіком. Це слово походить від латинського «pontifex», що означає «будівничий мостів». Таким чином, папа-понтифік – це священик, який поєднує два окремих світи, служить мостом між Богом і людиною. По-друге, це пам'ятник Юрію Володієвському, герою оборони Кам'янця від турків у XVII ст., що має вигляд скам'янілого дерева зі зрубаними гілками. Дерево з обрубаними гілками вважають символом закінченого життя. На його стовбурі вміщено кам'яну плиту у вигляді розгорнутої книги. На сторінках книги вирізблені написи польською та латинською мовами. Ліворуч у польському тексті Володієвський названий Гектором Кам'янецьким. Отже, Володієвського порівнюють з троянським царевичем Гектором – уособленням шляхетності. Гектор героїчно загинув, обороняючи малоазійське місто Трою, але греки-ахейці все одно здобули його. Так само Володієвський мужньо бився з турками під час облоги Кам'янця, але врятувати місто від турецького загарбання не вдалося. Також на правій сторінці кам'яної книги на пам'ятнику Володієвському викарбовані два написи: вгорі – напис польською мовою «Życie to szereg poświęcen» (Життя це низка жертв), внизу – латинською RESURGAM (Воскресну). Цей напис висловлює віру і надію кожного християнина на воскресіння після смерті. Біля підніжжя пам'ятника Володієвському на постаменті знаходиться кам'яне гарматне ядро з написом: MAGNA RES LIBERTAS (Велика річ свобода). Римський поет Публій Овідій Назон (43 до Р. Хр. – біля 18 після Р. Хр.) якось зауважив «Хто знав би Гектора, якби Троя була щасливою?». Так і Володієвський став відомим завдяки нещасливій долі Кам'янця, під час оборони якого він прославився, як хоробрий рицар. Здобуття турками Кам'янця, цього форпосту християнства на південно-східних кордонах Польщі, стало шоком для всієї Європи і великим святом для Османської імперії (в Стамбулі було оголошено свято на три дні, а польський король зрікся корони). Невідомий поет того часу у своєму вірші сумував<sup>3, 5</sup>:

Поділля ревно вздыхає, Україна тяжко ридає  
О тім Кам'янці давнім, що був на весь світ славним.  
Тепера в тобі зростають турки с татари,  
Де ж твоя слава, Кам'янче старий?

Ліворуч від головного входу костелу здіймається мусульманський мінарет – слід турецької окупації міста. Здобувши Кам'янець у 1673 р., турки перетворили костел на мечеть, а до його західного фасаду прибудували мінарет. Хотіли ще один, але не встигли. Після виходу турків з міста у 1699 р. мінарет не був зруйнований, натомість на його вершечку була встановлена спочатку дерев'яна фігура Діви Марії, а в 1756 р. стараннями кам'янецького єпископа Миколая Дембовського замість дерев'яної статуї була поставлена мідна. Діва Марія стоїть на півмісяці, півмісяць на кулі – символи вічності, а навколо кулі обвився змій. З одного боку змій це символ гріха, а з другого – мудрості, бо сказано «будьте мудрі, як змії і лагідні як голуби» ( Матв., 10:16). Встановлення фігури Діви Марії на мінареті за кам'янецькими традиціями відбулося під гарматні сальви у фортеці, місто було прикрашене ілюмінацією. Діва Марія вважається покровителькою Кам'янця і Поділля. На честь цієї події в стіну мінарета була вмонтована плита з латинським написом – у перекладі «Діви Марії Богородиці Непорочній, покровительці міста цю статую своїм коштом і за допомогою своєї пастви Миколай герба «Єліта» Дембовський, єпископ Кам'янець-Подільський, настоятель Меховський, кавалер ордену Білого Орла поставив у Рік Спасіння 1756». Праворуч від головного входу до костелу у стінній ніші стоїть кам'яна статуя Ісуса Христа, а на п'єдесталі вирізьблений напис CHRISTUS VINCIT (Христос перемагає). Над головним входом костелу вмонтована меморіальна плита з написом на честь єпископа Миколая Дембовського, котрий відреставрував костел після турків та встановив на мінареті статую Діви Марії. Над плитою вміщений шляхетський герб єпископа «Єліта» (три перехрещених списи). Увійшовши до костелу можна побачити латинські написи, вміщені на бічних стовпах, що підтримують хори. Вони свідчать про час освячення костелу після 27-річного використання його під мусульманську мечеть. У північній наві костелу є прибудована каплиця св.св. Апостолів Петра і Павла, котра пізніше отримала назву каплиці Пресвятих Тайн – кров і тіло Ісуса Христа. Тут завжди горить лампада. Про присутність Ісуса Христа повідомляє також позолочений напис на арці каплиці EGO SUM (Я є). Церковнослов'янською це звучить, як «аз єсмь», тобто сам Ісус Христос говорить про себе, що він перебуває тут у Святих Тайнах. Обабіч каплиці Пресвятих Тайн встановлені бюсти єпископів Б.Мацкевича та М.Дембовського, у нішах – урни з їхніми серцями та вмонтовані у стіну меморіальні плити з написами латиною на їхню честь – все гарно зберіглося і нині можна прочитати для туристів. Тіла ж єпископів були поховані у підземеллі костелу. Такого почесного поховання єпископи удостоїлись за свої заслуги перед католицькою церквою на Поділлі. Головний вівтар костелу вражає красою і пишністю, у його центрі знаходиться велике розп'яття з Ісусом Христом, над головою якого вміщено літери INRI – Iesus Nazarenus Rex Iudaeorum (Ісус Назаретський - Цар Іудейський). Пояснення скорочення – таке: після того, як був розп'ятий Ісус

Христос, прокуратор Іудеї Понтій Пілат написав та помістив на хресті цей напис єврейською, грецькою та латинською мовами. Тоді сказали Пілату іудейські первосвященики «Не пиши Цар Іудейський, але що Він сам говорить: Я – Цар Іудейський». Пілат відповів: «Що я написав – написав» (латиною «*Quae scripsi – scripsi*). Двері, які ведуть з пресбітерію до внутрішніх приміщень костелу, також оздоблені латинськими написами. Ознайомившись із написами всередині Кафедрального костелу, можна обійти його, щоб оглянути плиту, вмонтовану на східній стіні костелу, на якій вміщено великий хрест, обабіч якого стоять фігури Матері Божої і Св.Іоана, а також надгробні плити поховань біля стін костелу, серед яких зачитуємо одну (польською мовою): «*Tu lezy zasná i szlachetna lawnica kamieniecka Zofja z Pawliczow i Wolowiczow*». Отже, жінки відігравали значну роль у керуванні середньовічним Кам'янцем, були у складі міського суду (лави), а прізвища мають подільсько-волинський родовід. Але вони напевно належали до католицької віри, тому що у XVIII ст. жити в місті дозволялося лише католикам, серед яких переважали поляки, але також були українці, які сповідували католицьку віру, та вірмени (вірменська церква перебувала в унії з Римом).

Католицький мур середньовічного Кам'янця-Подільського продовжували Єзуїтський та Кармелітський костели, які розміщувались на північ від Кафедрального костелу св. Петра і Павла. Вони не збереглися до нашого часу, але згадка про них живе в давніх назвах теперішньої вул.Татарської. Назву Єзуїтська ця вулиця отримала від величного костелу єзуїтів, збудованого в кінці XVIII ст. На початку XIX ст. він був розібраний і на його місці була споруджена чоловіча гімназія (1837-1841pp.), у будівлі якої тепер знаходиться природничо-економічний факультет місцевого Національного університету ім. Івана Огієнка, а у його складі - кафедра туризму. Гербом ордену єзуїтів було сонце з променями, в центрі якого зображена монограма *INS*, яка розшифровується як *IESUS NOMINUM SALVATOR* (Ісус – Спаситель людства). Девізом ордену були слова *AD MAJOREM DEI GLORIAM* (Для найвищої слави Бога). Також у XVIII ст. був споруджений Кармелітський костел Діви Марії, у XIX ст. перебудований на православну церкву Казанської Божої Матері, яка була знищена комуністичною владою у 30-х рр. XX ст. Зараз на цьому місці пустка, кармелітів в Кам'янці давно вже немає, але можна згадати їхній девіз: *ZELO ZELATUS SUM PRO DOMINO DEO EXERCITUM* (Ревний в ретельності задля слави Господа Бога).

Католицький «мур» далі продовжується Турецьким бастіоном, а до турків на цьому фундаменті знаходився палац Потоцьких, куди з Високого ронделя був перенесений монастир дів-домініканок. На турецькому бастіоні жодних написів не зберіглося, зате вони є на його сусіді – Кушнірській башті, або башті Стефана Баторія, яка утворювала Верхню Польську браму – потужне семиповерхове середньовічне міське укріплення. Мармурова плита з латинським написом зберіглася на південному фасаді укріплення, відомому під місцевою назвою «Вітряні ворота». Саме тут знаходиться унікальний зразок автографів двох польських королів, аналогу якого немає і в самій Польщі. Зачитуємо цей напис: *A.D. 1585 PER STEPH. BATORY R.P. CONDITVM*

STANISLAO AVGVSTO REGNANTE POLONIS RESTAVRATVM ET ACTVM A.D. 1785 (Року Божого 1585 збудована Стефаном Баторієм, королем польським, відреставрована і збільшена Станіславом Августом, королем польським 1785 р.). Скорочення R.P. означає Rex Polonus - король польський, а A.D. – Anno Domini – Року Божого<sup>5 6</sup>.

Нарешті, до оборонних споруд Католицького муру у середньовічному Кам'янці-Подільському можна віднести Порохові склади (XVII ст.), які знаходяться у каньйоні р. Смотрич прямо під Кушнірською баштою. З північного боку вони мають два входи, і колись над кожним з них був латинський напис, але до нашого часу зберіглася лише одна плита з написом NON INCAUTA FUTURI (Думай про майбутнє).

Не зайвим буде зазначити, яку роль відіграв Стефан Баторій в історії Українського Поділля та українського козацтва<sup>7</sup>. Без козаків, як відомо, не обходився жодний значний воєнний похід. І першим з польських королів, який визначив права та обов'язки українського козацтва був виходець з Трансильванії Стефан Баторій (рис. 1.1). Це він змусив запорожців присягнути Речі Посполитій. Козаки, яких зарахували на службу польській короні, стали називатися реєстровими, склавши у такий спосіб ядро української шляхти. Правління короля Стефана Баторія, сина князя Трансильванії (Семиграддя) Іштвана IV, котре тривало у 1575 – 1586 рр., фахівці називають «золотим десятиріччям» в історії Речі Посполитої. Після смерті Сигизмунда II Августа, останнього польського короля з литовського роду Ягеллонів (від Ягайло) надійшов період «поділу влади». Дітей монарх не залишив, так що його сестра Анна Ягеллонка стала останньою ланкою, що зв'язувала поляків та литовців.



Рис. 1.1. Стефан Баторій (1533-1586 рр.), король польський и великий князь литовський (з 1576 р.)<sup>8</sup>

1575 р. трансильванський князь Стефан Баторій, незважаючи на активний супротив інших кандидатів на престол – шведського короля Юхана, італійського герцога Феррари, імператора Максиміліана II, а також царя

<sup>6</sup> Plamenitska O. Sacred architecture of Kamianets on Podil. – Kam.-Podil.: АВЕТКА, 2005.-388 p.

<sup>7</sup> Shepel O. How the king of the Cossacks outwitted. Riddles of history. 2018. No. 19. P.16-17

<sup>8</sup> <https://uk.wikipedia.org/wiki/>



Московії Івана Лютото, оженився на принцесі Анні. З перших днів перебування на престолі 42-літній Стефан зіштовхнувся з супротивом польської шляхти, яка більшою частиною була схильна надавати «цінні вказівки», як належало правити державою, наполягаючи на слухняності Баторія. Але з часом трансильванцю вдалося приборкати своїх підданих: він наказав стратити Григорія Осцика, який підтримував таємний зв'язок з Іваном Лютим, а також за його наказом з Речі Посполитої були пожиттєво вигнані Анджей та Кшиштоф Зборовські. Вирішивши внутрішньо-політичний конфлікт, Стефан розпочав підготовку до війни з Московією. При цьому запорозьким козакам, які виконували роль щита на південно-східних кордонах Речі Посполитої, за планом польського короля і князя литовського Баторія у цьому поході відводилась ключова роль. Саме за правління Стефана Баторія було впроваджене та розвинуте поняття реєстрового козацтва. 1578 р. ним був виданий знаменитий указ «Угода з низовцями», який був визнаний офіційним документом, на підставі якого були сформовані правові основи діяльності запорізького (українського) козацтва у складі Речі Посполитої. Ці «козацькі вільності» набули пізніше чітких рис та наповнилися конкретним змістом, який полягав у звільненні від податків та повинностей, крім військової служби, окремий адміністративний устрій (поділ на полкові території) та судочинство. А також свобода вибору місця проживання та заняття промислами, право на землеволодіння. З тих під головною метою всього козацтва стала боротьба за охоплення реєстром усіх козаків, оскільки спочатку їхня чисельність складала всього 500 осіб.

Паралельно з цим почав розвиватися культ короля Баторія, як покровителя і захисника козацтва від зазіхань польської шляхти. Багато істориків сходяться на думці, що основною передумовою формування реєстрового козацтва була його невизначеність, як соціального шару, у тогочасній Речі Посполитій. Так, Володимир Антонович відмічав, що новий польсько-литовський уряд не знав, до якого стану його віднести. Справа у тому, що у тодішній Польщі юридично виділялося тільки три стани: шляхта, селяни і містяни. Перший з цих станів (шляхта) користувався безмежними правами як у відношенні себе особисто, так і свого державного положення; другий стан (селяни) знаходився у повній залежності від першого; третій стан (містяни) користувався дуже обмеженими правами, а саме: правом особистої свободи та станової незалежності, і то тільки в тих небагатьох містах, які мали так зване магдебурзьке право. З викладеного зрозуміло, що козацький стан України з його незалежним устроєм та виборною основою не підходив до жодної з вказаних вище категорій: козаків не можна було віднести ні до шляхти, ні до містян, ні, тим більше, до селянства. Зокрема, включення козаків до шляхти було неможливо через жорсткий супротив самої польської шляхти, яка дуже цінувала свої виключні права і завжди вороже ставилась до усіх нових облич, яким король хотів надати шляхетські права. До містян козаків теж було неможливо віднести, оскільки містянство у Польщі не було місцевим явищем: воно виникло, як результат магдебурзького права, та охоплювало мізерну частину населення Речі Посполитої. Крім того, ні заняття, ні місцезнаходження

містян ніяк не відповідали заняттям та місцезнаходженню козаків. Також було неможливим віднесення козаків до селянства, оскільки це могло спричинити загальне повстання українського козацтва проти Речі Посполитої. Тому, за цих умов, конче необхідно було визначити права козаків, цим і був викликаний відповідний указ короля, після якого козаки увійшли до складу регулярних полків війська Речі Посполитої. Передбачалося, що таких полків буде шість – по тисячі козаків у кожному. Чи дійсно така чисельність відповідала реаліям? Очевидно, що бажаючих було значно більше. І цьому були такі причини: по-перше, інші козаки в умовах мирного часу опинились ніби поза законом. Цьому є документальне підтвердження в праці відомого історика Василя Доманицького «Козацтво на межі XVI-XVII ст.», де говориться «...про розділ українських козаків на реєстрових та нереєстрових, коли реєстрових було оголошено законним козацьким станом, а нереєстрових – незаконним». По-друге, відновлення воєнних дій у війні з Московією внесло свої корективи у положення українського козацтва, оскільки війна вимагала залучення все більшої кількості озброєних людей. Тому король Стефан, хотів він того чи ні, змушений був оголосити про набір козаків до війська значно більше встановленого реєстру. Тобто тим козакам, хто свого часу не потрапив до «золотого списку», доля надавала ще один шанс. Тому козаків довго вмовляти не довелося: вони одразу вирушили на війну з Московією, при цьому король дозволив козакам обирати собі командира, якого польський уряд називав старшим Війська Запорізького, а самі козаки назвали цих старшин гетьманами. Реєстрове козацтво могло проживати у королівських та приватних маєтках тільки з дозволу господарів. Реєстрові козаки отримали привілей на володіння містечком Трахтемирів – центром староства Київського воєводства, який розміщувався на Дніпрі вище Канева. У Трахтемирові знаходився Зарубинський монастир, який використовувався, як шпиталь для старих, хворих, поранених, покалічених та тих козаків, які доживали свій вік. Суворо заборонялися будь-які козацькі зібрання без відома короля, також не можна було приймати на Запорізькій Січі «своєвільних» людей і організувати військові кампанії проти сусідніх держав. Отже, надаючи козакам деякі права, королівська влада робила цілу низку обмежень, фактично перетворюючи українське реєстрове козацтво у воєнний склад Речі Посполитої. При цьому запроваджувався суворий облік козаків, які були записані на королівську службу – з вказівкою імені, прізвища, місця проживання і, навіть, координат розміщення будинку, такий реєстр підписував старший Війська Запорізького, а копії розсилалися чиновникам у міста. Кожен «реєстровець» присягав на вірність королю, його нащадкам та Речі Посполитій. Зазначимо, що саме з рядів реєстрового козацтва вийшли такі видатні гетьмани, як Богдан Хмельницький, Петро Конашевич-Сагайдачний та Петро Дорошенко. А під час національної визвольної боротьби українського народу під проводом Богдана Хмельницького саме реєстровці склали головну ударну силу у битвах під Жовтими Водами, Корсунем, Пилявцями та Батогом. Враховуючи те, що Стефан Баторій був не пересічним польським королем, відзначився у битвах з османами за Поділля і Кам'янець, а також створив реєстрове українське

козацтво, є пропозиція створити у башті Стефана Баторія, позначеній пам'ятною дошкою в його честь з рр. 1585 – 1785, Подільський краєвий військово-історичний музей, де можна розмістити на 7 поверхах багато експонатів, присвячених воєнним досягненням українського козацтва у боротьбі за незалежність України XVI-XVIII ст., що є актуальним у сучасних умовах російсько-української війни. А біля башти, на тзв. Турецькому бастіоні, можна розмістити стародавні гармати з можливістю для відвідувачів безпосереднього ознайомлення та контакту.

Католицький мур середньовічного Кам'янця-Подільського являв собою низку оборонних та оборонно-сакральних споруд, які були зведені на стрімких схилах каньйону місцевої річки Смотрич – притоки Дністра, і являли собою західний «католицький» фасад міста, який зустрічав гостей при в'їзді до нього через Замковий міст. Для Речі Посполитої XVI-XVIII ст., під владою якої тоді знаходилося українське Поділля і місто Кам'янець-Подільський, це була гарна пропаганда на користь польської влади і римсько-католицької церкви. Для розвитку українського туризму нині Католицький мур є унікальною збіркою об'єктів середньовічного фортечно-сакрального будівництва, які у більшості досить непогано збереглися, та ще мають пояснення у вигляді історичних таблиць з написами латинською мовою. А це, своєю чергою, вимагає від місцевих фахівців туризму вміння прочитати та перекласти туристам під час екскурсій ці написи, отже, знання латини, хоча б приблизно. Але ж туризмологам латину не викладають, навіть факультативно. Є над чим подумати...

## **2.2. МЕНЕДЖМЕНТ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ ТА КРАЦІ ПРАКТИКИ В УКРАЇНІ ТА СВІТІ \***

За останні кілька десятиліть туризм став рушієм економіки та прогресу, який сприяє розвитку багатьох країн. Люди сприймають відпочинок як необхідність, а не як розкіш, що в свою чергу, стимулює розвиток малих територій, активізує створення нових дестинацій та цікавих туристичних продуктів. Виходячи з цього, туризм вимагає координації та співпраці між турагентами, туроператорами, туристами, органами влади, громадськістю для забезпечення сталого та ефективного розвитку територій та надання якісних туристичних послуг потенційним відвідувачам.

В останні роки країни, регіони і міста все більше усвідомлюють важливість системного та комплексного управління туристичними напрямками (територіями). Загальновідомо, що ефективне та розумне використання туристичних ресурсів території, співпраця для створення спільних турпродуктів, можуть перетворити занедбані регіони в економічно та соціально розвинені напрямки.

Одночасно з цим, з урахуванням нових глобальних викликів, зовнішніх загрозливих факторів (пандемії, війни, терористичні атаки, стихійні лиха, глобальна економічна криза і т.д.) та цифрової трансформації, зростає необхідність у підвищенні конкурентоспроможності та стійкості туристичних дестинацій, які функціонують на ринку вже багато років. Крім того, відзначається тенденція об'єднання кількох територій у кластери з метою просування спільного турпродукту. Таким чином, багато організацій, які займаються маркетингом території, туристично-інформаційними центрами та інвестиційними хабами, стикаються з необхідністю розширення своєї сфери діяльності, щоб стати багатофункціональними організаціями з управління туристичними дестинаціями (DMO).

Управління дестинацією визначає процес, який передбачає скоординовані дії, спрямовані на контроль економічного, соціально-культурного та екологічного аспектів конкретної туристичної території. Це має здійснюватися місцевою владою та іншими зацікавленими сторонами у сфері туризму у партнерстві, дотримуючись принципів сталого туризму.

Перед розглядом аспектів менеджменту туристичних дестинацій важливо отримати ясність щодо того, що означає термін «дестинація» у сфері туризму. Так, термін «дестинація» був введений професором австралійського університету Нейлом Лейпером у 80-х роках ХХ століття. Він визначає туристичну дестинацію як конкретне місце, яке турист обирає для тимчасового перебування з метою отримання туристичного досвіду чи відпочинку (позначеного як «leisereexperience»), пов'язаного з особливостями даної території, такими як туристичні атракції. Таким чином, вчений визначає дестинацію не лише як географічний простір чи населений пункт, але як місце з

---

\* Автор Дащук Ю.Є.

конкретними туристичними особливостями, що приваблюють потенційних туристів.

Європейська комісія з питань туризму визначає туристичну дестинацію як «територію, яка окремо ідентифікується і підтримується для туристів як місце відвідування й у межах якої туристичний продукт координується одним чи декількома закладами або організаціями»<sup>1</sup>.

В Україні дослідження особливостей формування туристичних дестинацій та структури взаємовідносин між суб'єктами ринку в процесі їх формування та розвитку досліджували такі науковці, як: Д. Басюк, М. Бойко, Н. Белоусова, Н. Корж, Ю. Забалдіна, А. Мазаракі, С. Мельниченко, І. Смірнов, Т. Ткаченко та інші.

Загальні риси туристичної дестинації, які визначають її особливості та напрямки розвитку представлено в таблиці 1.

Таблиця 1

Загальні риси туристичної дестинації<sup>2</sup>

Риси	Складові	Характеристика
Багатокомпонентність	Пам'ятки	Природні пам'ятки, або створені людиною.
	Зручності	Розміщення, харчування, розваги, торгівля, підприємства сфери послуг.
	Транспортні зв'язки	Зовнішні транспортні зв'язки та розвинені внутрішні транспортні зв'язки.
Культурна цінність	Культурно-історичні об'єкти	Привабливість дестинації, відсутність уніфікованого туристичного ландшафту.
Неподільність дестинації	Комплекспослуг	Співпадіння процесу виробництва та споживання послуг, їх незбереженість у часі.
Користування послугами і зручностями дестинації	Туристичні та інші послуги	Орієнтація і на споживачів, і на місцевих жителів.
Комплексність туристичного продукту	Туристичні послуги	Взаємодоповнення різних елементів дестинації. Взаємодія між всіма підприємствами туристичної дестинації.
Наявність організаційної структури дестинації	Державна, громадська, державно-приватна	Управління дестинацією та її просування.

Туристичні регіони можуть об'єднуватися в одну туристичну дестинацію (єдиний туристичний кластер) якщо<sup>3</sup>:

- мають спільні географічні межі (межують одна з одною);
- мають спільні унікальні туристичні ресурси (це можуть бути Карпатські гори, ріка Дністер, узбережжя Середземного моря, тощо)
- мають спільне позиціонування, спільний імідж;
- мають спільний туристичний продукт;

<sup>1</sup> Белоусова Н.В., Любіцева О.О., Скоростецька О.О. Особливості формування туристичної дестинації як елемента смарт-міста. Географія та туризм. 2020. № 58. С. 3–10

<sup>2</sup> Щоголева І.В. Управління конкурентоспроможністю туристських дестинацій. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, 2017, вип. 32. С. 105-112

<sup>3</sup> Анна Романова (2023) Створення ефективної DMO для туристичного розвитку територій. Посібник. URL: [https://vumonline.ua/wp-content/uploads/2023/10/Romanova\\_DMO\\_Guide-Book.pdf](https://vumonline.ua/wp-content/uploads/2023/10/Romanova_DMO_Guide-Book.pdf)

– мають спільний менеджмент (єдину DMO або співпрацю місцевих DMO за єдиними принципами управління, з використанням єдиних інструментів, єдиних KPI (ключові індикатори виконання), тощо).

Відмінність між населеним пунктом і туристичною дестинацією полягає в тому, що межі дестинації визначаються конкретним туристичним продуктом, який реалізується у певному географічному просторі, і не завжди територія дестинації співпадає з адміністративними межами населених пунктів. Іноді туристичні дестинації можуть об'єднувати території різних регіонів і навіть країн. Отже, коли розглядається впровадження системи менеджменту для підвищення туристичної конкурентоспроможності певного місця, важливо використовувати саме термін «туристична дестинація». Це буде зрозуміло для експертів та практиків у галузі туризму всього світу.

Дестинація включає різноманітні зацікавлені сторони і може об'єднуватися з іншими територіями для створення більших дестинацій. Кожна дестинація має свою репутацію та ідентичність, які можуть впливати на її конкурентоспроможність на ринку.

Усі науковці сходяться на необхідності розвитку туристичних дестинацій та застосування щодо них ефективних елементів управління. Виходячи з того, що туристична дестинація представляє собою місце, яке турист обирає з конкретною метою, воно може мати або може не мати якісної інфраструктури, проте завжди визначається певною атракцією, яка привертає туриста. У сучасних умовах туристичний бізнес головний акцент робить на задоволенні потреб клієнта. Відповідно, розуміючи потреби туристів і використовуючи ресурси (природні або створені людиною) бізнес створює унікальний комплексний туристичний продукт. Останній спрямований на задоволення потреб туристів, підвищення іміджу місцевості, розширення можливостей для нових робочих місць і збільшення доходів як представників бізнесу, так і місцевого населення, а також наповнення місцевого бюджету.

Проте в процесі створення нових туристичних продуктів важливо враховувати не лише економічні чинники та вигоди, але й дотримуватися принципів сталого розвитку, які забезпечуватимуть збереження автентичності території, пошук балансу між кількістю відвідувачів та навантаженням на певні рекреаційні об'єкти та можливістю передати природну, культурно-історичну спадщину прийдешнім поколінням не порушуючи її автентичності.

З метою досягнення поставлених цілей в світовій практиці існують позитивні практики діяльності організацій з менеджменту дестинацій (DestinationManagementOrganisations – DMO) як системи управління туризмом на національному, регіональному та локальному рівнях. Основна мета організації з менеджменту дестинації – управління життєвим циклом і забезпечення довгострокової конкурентоспроможності туристичної дестинації.

За визначенням UNWTO<sup>4</sup> DMO (DestinationManagementOrganization) – це організація з управління дестинацією, яка є провідною організацією в дестинації, яка включає в себе органи влади, бізнес, зацікавлені сторони та

---

<sup>4</sup> Офіційний сайт UNWTO. URL: Режим доступу: <https://www.unwto.org/>

професіоналів і сприяє партнерству задля спільного бачення і розвитку дестинації».

Управлінські структури DMO різняться в різних країнах світу та регіонах, варіюючи від державних форм власності до моделей державно-приватного партнерства. Також існують неприбуткові приватні моделі DMO, які відіграють ключову роль у координації, менеджменті та маркетингу конкретної туристичної дестинації. Візуалізація DMO у структурі туристичної дестинації представлено на рис. 1.



Рис. 1. DMO у структурі туристичної дестинації<sup>3</sup>

Функції DMO можуть мати певні відмінності на національному, регіональному та місцевому рівнях в залежності від поточних та потенційних потреб, а також від рівня децентралізації державного управління.

Управління дестинацією використовує стратегічний підхід для об'єднання іноді дуже ізольованих, а іноді навіть розбіжних елементів для більш ефективного планування та управління. Таким чином, спостерігається тенденція до того, що DMO відходять від традиційних рад з маркетингу та просування територій, перетворюючись на провідні організації із розширеним функціоналом.

У туристичних напрямках, де досі відсутня відповідна організація, все частіше виникає ініціатива створення або планування створення DMO як структури, яка згодом стане ключовим, або так званим консолідуючим лідером у керуванні конкретною територією. Ці зміни обумовлені бажанням досягти оптимального управління дестинацією, яке забезпечить координацію різних органів влади, всіх зацікавлених стейкхолдерів та експертів під керівництвом провідної організації відповідно до узгодженої стратегії та колективного бачення. Мета полягає в досягненні спільного завдання: підвищення конкурентоспроможності та стійкості туристичної дестинації.

Цей підхід також передбачає залучення мешканців та місцевої громади до туристичної політики та процесу прийняття рішень, їхню реалізацію в рамках

принципів державно-приватного партнерства, відкритого урядування та співпраці з громадськістю. У контексті цього ДМО виступає як ключовий орган у туристичній дестинації, відіграючи важливу роль у сприянні більш повному охопленню туристичного сектору, його галузей, а також тих, хто формує політику та приймає рішення з питань сталого розвитку. Цей функціонал включає стратегічне планування, координацію та управління повним спектром діяльності в рамках ефективної структури управління. Важливо також враховувати інтеграцію різних зацікавлених сторін, які діють у дестинації, під загальними цілями. Це дозволяє забезпечити єдність управлінського підходу та сприяти спільному розвитку та успіху дестинації.

Успішні ДМО та менеджери напрямків відіграють важливу роль в управлінні туризмом на місцевому рівні, допомагаючи залучати туристів і підтримувати бізнес у межах своїх кордонів. Вони також несуть відповідальність за його просування через позиціонування, кампанії з брендингу, розробку високоякісних продуктів, ефективну комунікацію із зацікавленими сторонами (наприклад, мешканцями) та максимізацію фінансових ресурсів, доступних як з державних, так і з приватних джерел, забезпечуючи при цьому співвідношення ціни та якості, витрачених на проекти, які відповідають загальним цілям.

Всупереч поширеній думці, загальна мета ДМО полягає не лише в тому, щоб привести більше туристів до конкретного місця чи регіону, а створити передумови для розвитку сталого туризму і, таким чином, забезпечити приємне та комфортне для відвідувачів перебування гостей в межах дестинації на довгі роки. Таким чином, ДМО беруть участь у різноманітних заходах, які сприятимуть просуванню та розвитку подорожей, зокрема:

- інформування мандрівників про визначні пам'ятки та пропозиції
- маркетинг через цільові кампанії
- співпраця з іншими організаціями над питаннями сталого розвитку для досягнення спільних цілей
- вирішення проблем жителів, пов'язаних з туризмом

ДМО працюють, щоб створити економічне процвітання в громадах через просування, стратегічне планування та маркетингові зусилля, які приваблюють туристів, гарантуючи, що відвідувачі отримують незабутні враження. Головний принцип ефективності ДМО – «Public-Private-Community 4C» – консолідація, комунікація, координація і коллаборація влади, бізнесу та громад, власне формує базові засади та принципи сталого розвитку туристичних дестинацій.

Основні принципи сталого розвитку включають в себе збереження ресурсів, соціальну справедливість, економічну ефективність та захист навколишнього середовища. Ця концепція є важливою у сучасному світі, де важливо забезпечити гармонійний розвиток, урахувавши потреби сьогодення та майбутніх поколінь.

Впровадження принципів сталого розвитку у процесі функціонування туристичних дестинацій критично важливим для забезпечення балансу між економічним розвитком, соціокультурною справедливістю та збереженням



природи. Особливості впровадження принципів сталого розвитку в рамках управління туристичними дестинаціями представлено в таблиці 2.

Таблиця 2

Особливості впровадження принципів сталого розвитку в рамках управління туристичними дестинаціями

Особливість	Характеристика
Екологічно чистий туризм	Заохочення розвитку туристичних маршрутів та об'єктів, які мінімізують негативний вплив на природу. Підтримка проектів та ініціатив, спрямованих на збереження місцевого біорізноманіття.
Сталість природокористування	Забезпечення раціонального використання природних ресурсів без їхнього знехтування або шкоди. Контроль за експлуатацією природних об'єктів, лімітування викидів і забруднень, а також відновлення природних екосистем
Ефективне використання ресурсів	Впровадження технологій та практик, що сприяють раціональному використанню енергії та води в готельному господарстві. Сприяння місцевому підприємству та використанню місцевих ресурсів у туристичній індустрії.
Участь спільноти та взаємовідносини	Залучення місцевого населення до процесу прийняття рішень та розвитку туризму. Розвиток альтернативних форм туризму, які залучають місцеві громади.
Економічна стійкість	Справедливий розподіл економічних вигод від туризму серед місцевих громад. Розвиток туризму як одного з напрямків економічної діяльності, що може допомогти уникнути економічної залежності від туристичного сектору.
Сприяння місцевій економіці	Заохочення розвитку місцевих галузей, підприємств та ремесел. Туристична індустрія повинна приносити користь місцевим громадам, стимулюючи підприємство та створюючи робочі місця.
Культурна збереженість	Захист та підтримка культурної спадщини місцевих громад. Розвиток туризму повинен враховувати потреби та цінності місцевого населення, не спричиняючи культурної апропріації.
Ефективне управління туристичними потоками	Розробка стратегій та механізмів управління для запобігання перенаселенню та зменшення негативного впливу на місцеве середовище.
Залучення галузей сталого розвитку	Впровадження інновацій та залучення технологій, спрямованих на зменшення екологічного відбитку і підвищення ефективності енергоспоживання.
Моніторинг та оцінка	Постійне відстеження та оцінка впливу туризму на навколишнє середовище, економіку та соціокультурний аспект для вдосконалення стратегій та заходів.

Ці принципи та практики спрямовані на створення збалансованих туристичних систем, які приносять користь усім зацікавленим сторонам та зберігають природні та культурні ресурси для майбутніх поколінь. Це вимагає узгодженого підходу до розвитку туризму, де враховуються інтереси місцевих громад, забезпечується сталі доходи та враховується екологічна стійкість. Під такою системою туризм стає не лише економічним фактором, але й інструментом для збереження та підтримки навколишнього середовища та культурної спадщини для наступних поколінь.

Існуючий стан туристичних дестинацій України ще раз підтверджує важливість та необхідність продовжувати розвивати та вдосконалювати стратегії сталого розвитку, враховуючи зміни в тенденціях та попиті на туристичні послуги. Збереження природних та культурних ресурсів, активна участь місцевих громад у прийнятті рішень та впровадження новітніх технологій стануть ключовими компонентами для забезпечення сталого розвитку та подальшого залучення туристів у країну.

Розглянемо особливості розвитку системи туристичних дестинацій в Україні та позитивні практики управління ними.

Згідно рекомендацій, наданих Національною туристичною організацією України, головні напрямки діяльності ДМО в нашій державі передбачають<sup>2</sup>:

- стратегічне планування розвитку сталого туризму в дестинаціях;
- консолідація бізнесу, влади, громади та всіх зацікавлених сторін;
- лоббизм та захист інтересів туристичного сектору;
- планування розвитку інфраструктури дестинацій;
- сприяння забезпеченню принципів безпеки, доступності та сталості у розвитку дестинації;
- залучення та супровід інвестицій в секторі туризму та гостинності;
- комплексний маркетинг та брендинг дестинацій;
- впровадження діджиталізації та іновацій в секторі туризму;
- участь у міжнародних організаціях та представлення дестинації на міжнародному ринку;
- дослідження, моніторинг, аналітика, статистика туризму;
- створення туристичних інформаційних центрів;
- розробка та продаж туристичних продуктів дестинацій;
- розвиток МІСЕ-індустрії (Conventionbureau);
- управління якістю дестинації. Стандартизація, сертифікація та категоризація;
- розвиток людських ресурсів (Освіта, навчання та професійна підготовка кадрів в секторі туризму);
- виховання культури гостинності та толерантності серед мешканців дестинацій.

Запропоновані заходи мають здійснюватися на базі найбільш відомих та атрактивних об'єктів туризму в Україні. Так, Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України<sup>5</sup> сформувало перелік привабливих туристичних напрямів, у рамках проєкту «Туристичні магніти». Загалом мапа налічує 170 місць, які якнайкраще презентують нашу історичну, культурну, архітектурну, релігійну спадщину як для самих українців, так і для іноземців.

До списку увійшли визначні туристичні місця з усіх регіонів України. У східних та південних областях знаходиться майже чверть зруйнованих туристичних магнітів. Близько 20 туристичних місць розташовані на території трьох тимчасово окупованих Донецької, Луганської та Запорізької областей.

---

<sup>5</sup> Офіційний сайт ДАРТ URL: Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/>

Приклади найбільш популярних туристичних дестинацій Західного регіону України представлено в табл.3

Таблиця 3

Приклади найбільш популярних туристичних дестинацій Західної України

Назва дестинації	Напрямок туристичної діяльності
Львів	Історичний туризм (Ринок Ринок, Львівська Опера) та культурний туризм.
Карпати	Гірський туризм (Говерла, Водоспад "Пробій") та екологічний туризм.
Чернівці	Культурний туризм (Чернівецький університет, Церква Святого Михайла).
Кам'янець-Подільський	сторичне місто на скелях, що оточене водою, з вражаючою фортецею, заснованою у середньовіччі.
Івано-Франківськ	Регіональний центр з численними історичними пам'ятками та локаціями для активного відпочинку.
Ужгород	Місто на заході України, біля кордону з Європою, з унікальною культурною сумішшю.
Луцьк:	Адміністративний центр Волинської області з красивими пам'ятками історії та архітектури.

Поряд із найбільш затребуваними туристичними місцями в Україні існує ряд об'єктів, які мають високий рівень атрактивності, проте не увійшли до цього списку. Виходячи із адміністративно-територіального поділу України, який сформувався за результатами реформи децентралізації, а також з врахуванням концентрації цікавих, з точки зору, туристичної діяльності об'єктів Національною туристичною організацією України було напрацьовано потенційну мережу організацій з управління дестинаціями України (DMO), яка представлена на рис. 2.

Зазначимо, що формування мережі організацій з управління дестинаціями в Україні має бути направлено не просто на створення нових структур, але враховувати та консолідувати зусилля усіх стейхолдерів. Одним із важливих індикаторів такого розвитку є функціонування в межах територіальних одиниць Центрів туристичної інформації (ЦТІ), які відіграють ключову роль у стимулюванні розвитку туристичних дестинацій.

Ці центри є важливим елементом туристичної інфраструктури та виконують ряд функцій, які мають значний вплив на туристичну привабливість та зручність для відвідувачів. Так, Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) України провело аналіз існуючих туристично-інформаційних центрів в Україні станом на 2023 рік. Усього в Україні функціонує 88 ТІЦ, лівова частина яких зосереджена в південно західній частині України, зокрема Закарпатській, Івано-Франківській та Львівській областях. До слова, не всі обласні центри України мають ТІЦ, щоправда більша їх частина зосереджена в містах. У сільській місцевості ТІЦ представлено у Івано-Франківській, Волинській, Закарпатській, Кіровоградській, Київській областях.



Рис. 2. Мережа організацій з управління DESTINAЦІЯМИ України (DMO) <sup>6</sup>

Аналіз цього розподілу може вказати на популярні туристичні напрямки та зони підвищеної активності, допомагаючи удосконалити стратегії привертання відвідувачів та підтримки їхнього комфортного відпочинку. Мережа туристично-інформаційних центрів України представлена на рисунку 3.



Рис. 3 Географічний розподіл туристично-інформаційних центрів в Україні на 2023 рік <sup>6</sup>

Таким чином, процес організації DMO включає кілька послідовних стадій, зокрема організацію ідей, людей і матеріальних ресурсів, а також управління їх взаємозв'язком і взаємодією. Організація є первинною і завжди передує самій діяльності, визначаючи структуру та засоби досягнення мети. Це означає забезпечення ефективності досягнення мети через надання послуг інфраструктури, створення комфортних умов, встановлення конкурентоспроможних цін, і забезпечення якості послуг, що відповідає очікуванням туристів.

Прикладом вдалих передумов для розвитку туристичної DESTINAЦІЇ в

<sup>6</sup> Офіційний сайт НТОУ. URL: Режим доступу: <https://nto.ua>

Україні є Хотинська фортеця на Чернівеччині. Остання є видатною історичною та архітектурною пам'яткою України, споруджена в період від XIII до XVIII століть з метою оборони. Протягом віків фортеця стояла в обличчі нападів завойовників, які направлялися до міста Хотин. В наші дні фортеця є Державним історико-архітектурним заповідником «Хотинська фортеця», що привертає численних туристів і є ключовим історичним, культурним та туристичним об'єктом громади. Остання починає формувати туристичні маршрути, створено Комунальне утворення «Агенція розвитку міста» Хотинської міської ради» для покращення спілкування та співпраці з заповідником. Розвиток взаємодії, яка б не лише приносила користь державі (як оплата за вхід туристів), але й сприяла економічному розвитку громади. До війни щорічно більше 100 тисяч туристів відвідували Хотинську фортецю. Місто, однак, майже не користувалося туристичним попитом. У 2021 році вдалося організувати захід з нагоди 400-річчя Хотинської битви, який став успішним завдяки співпраці ДІАЗ "Хотинська фортеця" та міської ради. Заходи включали події не лише в межах фортеці, але й у місті, привертаючи туристів, які залишали кошти в місцевих підприємствах.

Місцеві підприємці створили цікаві локації продажу, а також був організований перший в Україні фестиваль повітряних зміїв. Заходи також включали участь представників з Книги рекордів Гіннеса України. Це сприяло просуванню та привертанню уваги до місцевих ресурсів, а також реставрації історичних пам'яток завдяки новим коштам.

Синергія між ДІАЗ «Хотинська фортеця» та міською радою стала ключовим фактором у розвитку міста. Створення міжмуніципальних туристичних маршрутів та підписання договору про співпрацю з польською гміною Корчини є прикладом успішної міжнародної співпраці. Громада також активно залучає грантові кошти від приватних, державних та міжнародних організацій, щоб забезпечити сталі інвестиції у розвиток міста та його туристичного потенціалу.

Ще одним вдалим, на наш погляд, прикладом розвитку туристичних дестинації на засадах сталості є Тустань. Нині це Державний історико-культурний заповідник «Тустань», який займається<sup>7</sup>:

- активною дослідницькою, науковою та просвітницькою діяльністю;
- охороною і збереженням об'єктів культурної спадщини – наскельного оборонного комплексу фортеці Тустань;
- культурно-освітньою роботою та популяризацією культурної спадщини;
- роботою з відвідувачами;
- доглядом та благоустроєм території;
- співпрацею з місцевим населенням і підприємцями та контролем за дотриманням норм їхньої діяльності в заповідних зонах;
- наданням рекомендацій для будівництва та реконструкції територій і споруд у межах заповідних зон;
- реставраційно-відновлюваними роботами;

---

<sup>7</sup> Офіційний сайт Державний історико-культурний заповідник «Тустань». URL: Режим доступу: <https://tustan.ua>

– створенням історико-культурного рекреаційного середовища Українських Карпат, розвитку туризму, в тому числі й міжнародного.

*До складу Заповідника входять:*

– центральна частина оборонного комплексу давньоукраїнської фортеці Тустань: комплекс скель Камінь, Острий Камінь, Мала Скеля, Жолоб та скелі, що територіально прилягають до хребта Воронового;

– прилегла до вказаних скель територія з культурними шарами від найдавніших часів до періоду середньовіччя;

– система оборони (багаторядні рови та вали) наскельного комплексу Тустань;

– гідроспоруда (дамба) в урочищі “Стави”;

– землі, на яких розташовані пам’ятки природи.

Структуру ДМО Тустань крім заповідника та однойменної громадської організації формує також створена у 2020 році ТОВ «Агенція культурного туризму». Ця структура стала результатом серії стратегічних сесій в рамках проекту “Фестиваль Ту Стань! – розширення впливу та підсилення спроможності найбільшого фестивалю української середньовічної культури”, що фінансувався у 2019 році за підтримки УКФ. Агенція культурного туризму була створена з метою організації і проведення фестивалів та подій, пошуку інвестиції для заходів і розвитку дестинації, а також створення туристичних серверів на території села Урич та долини Тустань.

«Агенція культурного туризму» працює, зокрема, над тим, щоб вивести найбільший фестиваль української середньовічної культури “Ту Стань!” на якісно новий організаційний та економічний рівень. Команда агенції протягом року шукає ресурси та партнерів для цього щорічного проекту та кількох менших за масштабом подій для різних цільових аудиторій. Ці атракції відбуваються у різних локаціях та форматах, але концептуально поєднані.

Агенція також працює над покращенням рівня сервісу: надає торгові місця в оренду, займається облаштуванням території для комфортного дозвілля, налагоджує співпрацю з місцевими мешканцями, які підтримують та розвивають інфраструктуру Урича, опікується навчанням підприємців. Окрім того пропонує власні послуги туристам: карпатську кухню, брендovanі сувеніри та розваги.

Основні показники відвідуваності туристичної дестинації Тустань у 2012-2020 роках представлено на рис. 4.

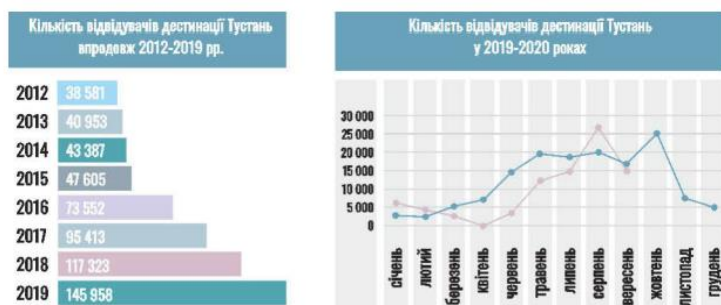


Рис. 4. Кількість відвідувачів туристичної дестинації Тустань у 2019-2020

Активна командна робота, системні та послідовні фандрейзингові кампанії, а також проектна діяльність дозволили залучити до туристичної дестинації Тустань ряд фінансових надходжень, які за останні 7 років збільшилися майже втричі. Джерела фінансування туристичної дестинації Тустань представлено на рис. 5.

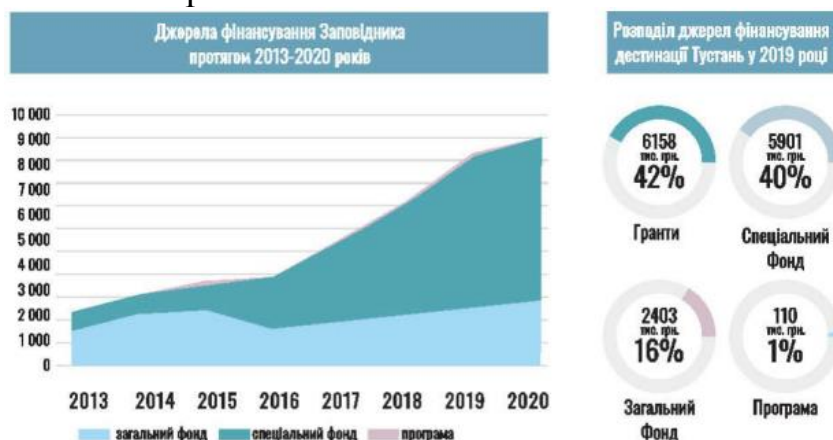


Рис. 5. Джерела фінансування туристичної дестинації Тустань представлено на

Для розуміння особливостей передумов створення та розвитку ДМО проведено аналіз туристичних ресурсів Волинської області та розглянемо позитивні практики управління окремими туристичними дестинаціями.

Так, сьогодні багато територіальних громад в Україні зацікавлено розвивати туризм як один з ключових напрямків. На їхній території розташовані об'єкти культурної спадщини, такі як вікові палаци, національні парки, заповідники, маяки та навіть кінні заводи, які в основному приваблюють туристів. Зазвичай ці об'єкти перебувають під управлінням спеціальних державних органів та підрозділів, розташованих в обласних центрах або столиці. Однак часто відсутність комунікації між громадами та відповідними структурами призводить до низького рівня розвитку туристичного потенціалу в районі цих об'єктів. У більшості випадків доступ до таких місць обмежений або взагалі відсутній.

Для виправлення цієї ситуації та оптимального використання ресурсів пріоритетною є необхідність встановлення діалогу та співпраці між всіма зацікавленими сторонами.

Згідно матеріалів запропонованих Державним агентством розвитку туризму (ДАРТ) України до привабливих туристичних напрямів, у рамках проекту «Туристичні магніти», зокрема на Волині, увійшли шість об'єктів:

- озеро Світязь;
- Національний природний парк «Прип'ять-Стохід»;
- державний історико-культурний заповідник «Стародавній Володимир»;
- історико-культурний заповідник «Старий Луцьк»;
- Олицький замок;
- Берестечко.

Територіальний розподіл туристичних магнітів Волинської області та їх візуалізація представлено на рисунках 6-7.



Рис. 6. Територіальний розподіл туристичних магнітів Волинської області<sup>4</sup>

Варто зазначити, що у процесі розвитку кожної громади, особливо в контексті туризму, вирішальним є спільний зусилля на місцевому рівні. Це стосується як науковців, так і місцевої влади, а також включення центральних органів виконавчої влади. Туристичний продукт сучасності взаємодіє з понад 50 супутніми галузями, що робить спільні зусилля ще більш значущими. При розвитку туризму в громаді ключове значення має правильне планування і комплексний підхід, особливо враховуючи тисячолітню історію та численні історичні пам'ятки України. Співпраця з місцевими експертами дозволяє правильно визначити сильні сторони та можливості громади для подальшого розвитку не лише туризму, але й суміжних галузей.

Важливо провести аналіз існуючих пам'яток, оскільки багато з них, хоч і перебувають у державній власності, знаходяться на території конкретних громад. Результати аналізу можуть слугувати основою для створення необхідної інфраструктури.

Ефективна підготовка проєктної пропозиції також визначає успіх ініціатив. Наявність цікавої ідеї або культурного об'єкту, який спільнота хоче розвивати, є лише першим кроком. Без якісного проєкту неможливо отримати фінансування через різноманітні джерела, такі як Український культурний фонд чи секторальні програми. Проєкт повинен бути комплексним, оскільки відсутність цілісності може призвести до невизнання його експертами.

Однією з основних труднощів в Україні є відсутність ефективного взаємодіючого та невміння домовлятися між різними структурами. Часто відбувається надмірне перетягування канату в боротьбі за лідерство чи інші позиції. Однак в галузі розвитку туризму необхідна колаборація всіх учасників процесу. На території громад знаходяться об'єкти різного рівня підпорядкування: державні, обласні, комунальні. Це становить величезну проблему, що вимагає системного підходу до вирішення.

Розглянемо територіальну громаду, наприклад, де присутній національний парк державного рівня, а також музеї обласного та місцевого рівнів. Всі ці об'єкти є невід'ємною частиною туристичного продукту. Однак



керівники об'єктів державного значення можуть не завжди виявляти зацікавленість у заробітку чи привабленні туристів. Особи, яким вони підпорядковані, можуть знаходитися далеко і отримувати лише формальні звіти, не перевіряючи реальної роботи. Розв'язання цієї проблеми вимагає глибокого та системного підходу.

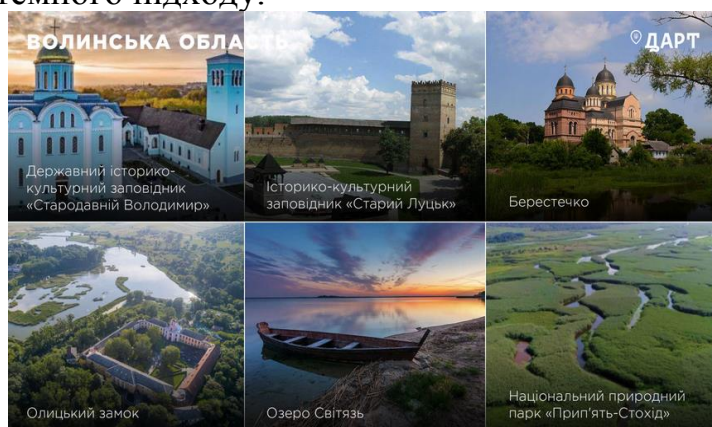


Рис. 7. Візуалізація туристичних магнітів Волинської області<sup>4</sup>

З іншого боку, національний інфраструктурний аспект, зокрема стан доріг, виявляється критичним для розвитку туризму. Без належного фінансування та ремонту доріг до об'єктів туристичного приваблення, доступ до них стає ускладненим, що призводить до зниження туристичного потенціалу. Якісні та відремонтовані дороги сприяють приємній подорожі та забезпечують чітке вказівники до музеїв та інших історико-культурних об'єктів, що стимулює бажання відвідати їх.

Коли стан доріг погіршується, навіть наявність привабливих об'єктів може залишитися непоміченою, оскільки подорож їхати погано облаштованими дорогами стає неприємною та небезпечною. Таким чином, комплексний підхід до розвитку туризму передбачає не лише створення привабливих об'єктів, але й удосконалення інфраструктури, включаючи дорожню мережу.

Синергія між органами державної, центральної та місцевої влади, а також обласним рівнем є невід'ємною частиною цього комплексного підходу, що дозволяє ефективно вирішувати завдання і розвивати туризм на національному рівні. Якщо розглядати приклади ефективних та інноваційних напрямків управління туристичними дестинаціями Волинської області, то поряд із зазначеними вище туристичними магнітами особливої уваги з точки зору менеджменту заслуговує село Жидичин, що входить до складу Луцької міської територіальної громади.

Ще 20 років тому село Жидичин у Луцькому районі було не дуже й помітне, хоча одне із великих поселень навколо Луцька. Тут, як і в більшості містечок України думали про землю, асфальт на дорогах та відсутність дитячих садочків – типові проблеми для сільських поселень. Однак з часом увага сільського населення змінилася, тут почали розвивати проекти, культурну спадщину та туризм.

Історія Жидичина корінням сягає глибини тисячоліть – в 975 р. Жидичинський монастир згадується в давніх літописах. Але від цієї історії мало

що залишилося: Свято-Миколаївський храм з дзвіницею XVIII ст. та Палац митрополита XVIII ст. поруч, залишки монастирського оборонного валу, городище. Багато сіл в Україні мають свої монастирі, храми, городища та інші культурні об'єкти, проте небагато знають, як працювати з цим надбанням для сталого розвитку громади. Візуалізація території села та його пам'яток представлена на рис. 8.



Рис. 8. Візуалізація території села Жидичин та його пам'яток

У 2018 р. в Жидичині була зареєстрована команда місцевих активістів Громадська організація «Спільна справа+», які поставили перед собою досить амбітні цілі:

- економічний, соціальний, культурний та екологічний розвиток села;
- актуалізація його історії та перетворення Жидичина на культурно-туристичний осередок;
- місце, де хочеться бувати, де хочеться жити.

Цілі ГО «Спільна справа+»<sup>8</sup> : розвиток партнерства і комунікацій, інтеграція культурної спадщини Жидичина у сферу туризму, дослідження історії та культурної спадщини Жидичина, розвиток туризму на території села. Довгострокові цілі – створення туристичних та соціальних об'єктів на території Жидичина, розвиток громадського археологічного парку «Древній Жидичин», розвиток місцевих агросадіб і прийом туристів з мегаполісів.

Окрім фахівців, які безпосередньо входять в структуру організації було налагоджено системне ком'юніті з колом експертів в сфері культури, культурної спадщини та креативних індустрій, освіти, регіонального управління різних ланок управління. 25 серпня 2019 року команда ГО «Спільна справа+» за підтримки місцевого монастиря ПЦУ відкрила Центр туристичної інформації «Zhydychyn Center»<sup>9</sup> в Жидичині. Протягом неповних чотирьох років він став центром культурного та туристичного життя сільської громади. Під одним дахом центру команда ГО «Спільна справа+» випускає книги про історію села, виробляє сувенірну продукцію з локальною символікою, розробляє ідеї для культурних заходів і проводить екскурсії.

Ініціатива створення Центру туристичної інформації в Жидичині належить наміснику монастиря отцю Константину Марченко. Розуміючи, що

<sup>8</sup> Офіційна сторінка ГО «Спільна справа+». URL: Режим доступу: <https://www.facebook.com/NGOWorkTogether>

<sup>9</sup> Офіційна сторінка Центр туристичної інформації та паломництва «Zhydychyn Center». URL: Режим доступу: <https://www.facebook.com/ZhydychynCenter/>

частина активної громади залишилася безробітною після місцевих виборів, він вирішив не втрачати цей інтелектуальний ресурс. З будівельного вагончика, який спочатку стояв біля входу в монастир, дуже швидко виріс креативний інформаційно-туристичний центр, що став поштовхом для народження всіх культурних проєктів у селі.

Таким чином, команда з п'яťох людей, яка раніше організовувала життя громади, отримала можливість продовжити свою діяльність через створення цього центру. Айдентика Центру туристичної інформації та паломництва «Zhydychyn Center» представлена на рис. 9.



Рис. 9. Айдентика Центру туристичної інформації та паломництва «Zhydychyn Center»

Одним із напрямків роботи Центру стала популяризація культурної спадщини села, розробка його бренду, створення логотипу та формування пізнаваності, серед інших територіальних одиниць Волині та України. Логотип туристичної дестинації Древній Жидичин представлено на рис.10.



Рис. 10. Логотип туристичної дестинації Древній Жидичин

За останні чотири роки, за підтримки понад 40 волонтерів, в Жидичині організовують масштабне свято для дітей «Гостини святого Миколая» з виставами, подарунками та локаціями, що охоплюють понад 500 дітей.

Команда протягом останніх двох років здійснила ряд експедицій в архіви Угорщини, Литви, Львова, Києва та Ватикану. Вдалося віднайти досі невідомі фотографії будівель монастиря, окремі грамоти та історичні документи, що надихають на подальші дослідження. Крім того, встановлені туристичні інформаційні табло та вказівники. Для молодшого покоління через мобільний додаток ActionTrack розробили культурно-мистецький квест «Легенди Жидичинського монастиря». Як тільки в селі побачили, що комусь цікава історія, хтось її розвиває, як це запустило своєрідний флешмоб. На сторінці інформаційного центру активісти закликали місцевих мешканців ділитися старими світлинами, спогадами - і люди охоче на це відгукнулися. Жидичан це

сколихнуло. Також для координації зусиль щодо розвитку туристичної дестинації Древній Жидичин було укладено меморандум про співпрацю з КП «Центр туристичної інформації та послуг» м. Луцька, Центром туристичної інформації та паломництва «ZhydychynCenter» та КП «Туристично-інформаційний центр Володимир-Волинської міської ради». Меморандум дасть можливість організувати спільні заходи з метою промоції туристичного потенціалу Луцької міської територіальної громади, Володимира, Жидичина та Волині в цілому, займатися обміном інформацією, проведенням семінарів, конференцій, розробляти спільні туристичні продукти.

Центр туристичної інформації - це елемент інноваційної інфраструктури в галузі туризму. Це те місце, куди приходять гості міста та можуть безкоштовно отримати туристичну інформацію, поспілкуватися з менеджерами туризму, замовити екскурсійний супровід, ознайомитись із історико-культурним, рекреаційним, мистецьким потенціалом. З часу утворення Луцької міської територіальної громади постали нові виклики, з'явилося більше роботи та нові об'єкти, які необхідно запропонувати відвідати гостям, одним із важливих об'єктів туристичного інтересу є Жидичинський монастир, який може стати одним із паломницьких магнітів України.

Налагоджено співпрацю із Волинським краєзнавчим музеєм, зокрема його філією Музеєм Волинської ікони, який спільно із Жидичином посилює сакральну спадщину Волинського краю та має ряд унікальних особливостей.

Для налагодження більш тісної комунікації з вже існуючими дестинаціями, які відомі на всю Україну, зокрема містом Луцьк, запустили екскурсійний тур вихідного дня Луцьк+ (рис.11).

Війна змінила всіх, внесла свої корективи й в роботу команди Центру, проте не зупинила. Так, спільно з Волонтерським рухом Симона Киринейського<sup>154</sup> команда організувала численні ярмарки. Завдяки цьому на фронт поїхали три автомобілі, 50 буржуйок. За рік стараннями волонтерів тільки на смачних ярмарках зібрали більше мільйона гривень.



Рис. 11. Промоційні матеріали екскурсійного туру вихідного дня Луцьк+Жидичин

Влітку команда розвитку дестинації проводили Лавандові майстер-класи на підтримку ЗСУ. До слова, за три роки активісти ГО «Спільна справа+»

<sup>154</sup> Офіційна сторінка Волонтерський рух Симона Киринейського. URL: Режим доступу: <https://www.facebook.com/profile.php?id=100067901990760>

опанували селекцію лаванди й висадили на території монастиря більше 400-кущів цих рослин, мріють відкрити «лавандовий showroom». Приклади використання лаванди для популяризації та розвитку туристичної дестинації Древній Жидичин представлено на рис. 9.

До слова, у 2023 році в Жидичині почала функціонувати нова лавандова локація «Лавандове поле». Так, місцеві лікарі аромотерапевти започаткували власну справу і вирощують кущі лаванди для подальшої переробки та створення якісної косметики з екстрактом лаванди під брендом Purity. В найближчій перспективі заплановано створення лавандового кластеру, який дозволить посилити привабливість Жидичина, створить нові умови для розвитку місцевого бізнесу та сприятиме більш тривалому перебуванню туристів на території села.



Рис. 9. Використання лаванди для популяризації та розвитку туристичної дестинації Древній Жидичин

Необхідність реабілітації військових та їх сімей підштовхнула команду до ще одного амбітного проекту. Так, у 2022 році на першому поверсі приміщення дзвіниці монастиря за грантові кошти було реалізовано проект «Покращення доступності ВПО та людей, які постраждали від військової агресії до ефективних форм психотерапевтичної допомоги, шляхом створення Центру психологічної підтримки «ІСИХІЯ» на базі Свято-Миколаївського Жидичинського монастиря Луцької територіальної громади». Цілі проекту: створення простору для психологічної підтримки ВПО та проведення серії заходів з використанням трудотерапії, комунікаційного середовища. В рамках проекту вдалося створити простір для психологічної підтримки 10 187 осіб ВПО Луцької територіальної громади; проведено ремонт приміщення, де власне розміщується Центр психологічної підтримки «ІСИХІЯ»; закуплено техніку та меблів для укомплектування і належної роботи Центру; надано особисту психологічну підтримку й консультації 65 особам; проведено 3 заходи психологічної підтримки ВПО. Для подальшої роботи з ВПО, а також популяризації та розвитку туристичної дестинації Древній Жидичин командою було реалізовано проект «Жидичинські активні вихідні». В рамках його проведення було створено 6 нових туристичних пропозицій у с.Жидичин, зокрема:

– екскурсія з використанням точок екскурсійного огляду та історичного матеріалу;

– розроблено ландшафтну гру з використанням 18 видів рослин та встановлено нову, цікаву історичну фото-зону з залученням місцевого населення;

– апробовано територію парку ім. Данила Галицького для проведення фаєр-шоу та презентація його як активності у с. Жидичин;

– зібрано давні рецепти місцевої кухні від етнографів, що лягли в основу гастрономічного майстер-класу; залучено місцевих мешканців для відтворення давніх рецептів та розробки на основі цього повноцінного майстер-класу;

– пропрацьовано елементи флористичного майстер-класу із використанням місцевих трав та квітів та проведено його з учасниками проєкту;

– презентовано культурну спадщину с.Жидичин з використанням перформативних засобів, шляхом театралізованої мобільної виставки ВІЗ.

Усі перелічені туристичні пропозиції були об'єднані у єдиний туристичний продукт «Жидичинські активні вихідні», який презентувався туристам з числа ВПО протягом 23-24 вересня 2023 року. Для організації послуг ночівлі та харчування були залучені садиби місцевих мешканців громади с. Жидичин. Гості мали можливість насолодитися створеними туристичними пропозиціями, а по закінченню туру оцінити його якість як експерти моніторингової групи. За результатами роботи експертів було напрацьовано ряд позитивних та негативні характеристик туристичного продукту «Жидичинські активні вихідні» та заходів для їх покращення. За результатами реалізації проєкту вдалося залучити ВПО Луцької громади до культурного життя Жидичина та знайти серед внутрішньо переміщених осіб представників культурно-креативного сектору, здатних розвивати туризм в Жидичині або долучатися до проєктів покращення життя в громаді. Логотип проєкту Жидичинські активні вихідні представлено на рис.10.



Рис. 10. Логотип проєкту Жидичинські активні вихідні

Виникає логічне запитання, чому раніше ніхто не цікавився історією села, що вирросло навколо древнього монастиря? Тут була російська церква, яку не цікавили такі речі. Православна церква України йде на контакт з активістами ГО «Спільна справа+» та спільно презентують історію древнього Жидичина.

Продовженням спільної діяльності стала участь у Днях Європейської спадщини. Так, у квітні 2023 року історія Древнього Жидичина перемогла в проєкті European Heritage Days (EHD). Тепер про культурну спадщину та

історію Жидичинської обителі, роботу команди з її розвитку та популяризації, дізнається увесь світ.

Серед довгострокових результатів розвитку туристичної дестинації Древній Жидичин варто виокремити такі:

– посилення туристичної привабливості місця як нового об'єкту показу на туристичній мапі Волині та України в цілому;

– подальша робота експозиційного простору та привернення уваги інвесторів, архітекторів, археологів, дизайнерів, істориків, пам'яткознавців, реставраторів, музеєзнавців, IT-фахівців до розвитку археологічного парку призведе до формування стійкого фахового ком'юніті навколо Жидичина та «ZhydychynCenter»;

– привернення уваги археологів України, Східної Європи, Світу отриманням чітких даних неінвазивних методів археологічних досліджень для майбутніх археологічних досліджень; презентація на наукових конференціях та практичних семінарах результатів проекту та геофізичного дослідження «невидимої» археологічної спадщини;

– формування передумов до подальшого розвитку Археологічного парку Жидичина сучасними інтерпретаційними методами задля виходу на міжнародні комунікаційно-презентаційних майданчиках.

Серед короткострокових результатів: на території планується створення нових екскурсій, інтерактивних квестів, фото локацій, проведення навчальних заходів та організації креативно-мистецьких резиденцій щодо подальшого посилення туристичної привабливості села. В цілому, заплановано посилення використання території громади як культурно-рекреаційної та туристичної локації. Це дозволить нам сформувати фахове комунікації навколо Жидичина для подальшого розвитку його туристичної привабливості.

Розробка турпродукту дестинації Древній Жидичин має включати такі напрямки:

1. Розробка турпродукту це частина загальної стратегії дестинації
2. Коллаборація всіх гілок влади і бізнесу
3. Співпраця з сусідніми дестинаціями
4. Постійне оновлення, слідкування трендам
5. Висока якість послуг
6. Принцип сталого розвитку (економічного, соціального та екологічного балансу).

Для досягнення поставлених вище цілей слід враховувати наступні рекомендації<sup>3</sup>:

1. DMO повинні розширити традиційний фокус на маркетинг і просування, щоб стати провідними організаціями з більш широким мандатом, який включає стратегічне планування, координацію та управління дестинацією.

2. DMO повинні все більше включати до своїх обов'язків різноманітні додаткові функції: від традиційного просування, маркетингу та брендингу до стратегічного планування, формулювання та реалізації туристичної політики

дестинації, аналізу ринку, розвитку продуктів і бізнесу, цифровізації та інновацій, моніторингу, антикризове управління, тощо.

3. Роль ДМО може варіюватися від ініціювання до участі, сприяння, партнерства, координації, виконання або управління. ДМО також повинні уникати дублювання функцій і зусиль, допомагаючи виявляти будь-які прогалини в управлінні, які не можуть бути усунені.

4. У тих сферах, які не підпадають під або виходять за межі їх компетенції, включаючи громадських та неурядових учасників, ДМО повинні шукати стратегічних партнерів та створювати альянси за межами туристичного сектору, щоб охопити органи влади та ключових стейкхолдерів, які ведуть діяльність у дестинації (державні органи, приватні суб'єкти). Наприклад, органи влади, блогери-інфлюєнсери, наукові кола, громадські об'єднання, активні представники місцевої громади тощо

Загалом, можна виокремити такі поради щодо управління туристичною дестинацією<sup>3</sup>:

1. Управління дестинацією має застосовувати цілісний підхід, який виходить за межі маркетингу дестинації та охоплює всіх зацікавлених сторін, які діють на цій території зі спільною метою, налагоджуючи зв'язки між окремими, а іноді й антагоністичними елементами/суб'єктами для кращого управління дестинацією.

2. Жодне «універсальне рішення» не може бути застосовано до всіх дестинацій, кожна з яких є унікальною за своїми особливостями та ресурсами (природні, культурні тощо), зі своїми «слабкими сторонами» (транспортна логістика, кадровий потенціал, туристичні послуги, сезонність тощо) та пріоритетами (збільшити кількість відвідувачів, стати смарт-дестинацією тощо). Кожній дестинації потрібно буде адаптувати природу та функції свого ДМО до цих змінних.

3. Організація з управління дестинацією (ДМО) повинна бути провідною організаційною одиницею, охоплюючи різні органи влади, зацікавлені сторони та фахівців, сприяючи партнерству для досягнення колективного бачення дестинації. Це означає об'єднання всіх зацікавлених сторін, а також місцевих громад та розробку узгодженої туристичної стратегії для досягнення спільної мети: зрештою, стійкості та конкурентоспроможності дестинації.

4. ДМО повинні зміцнити свій внутрішній потенціал у трьох ключових сферах діяльності:

- стратегічне лідерство;
- ефективне управління;
- раціональне урядування

Розвиток туристичної дестинації є складним процесом, що вимагає врахування інтересів та потреб різноманітних груп осіб та організацій, відомих як стейкхолдери. Стейкхолдери включають не лише туристів та господарства приймаючих територій, але й громадські організації, місцеву владу, підприємців та інші структури. Важливість стейкхолдерів у розвитку туристичної дестинації полягає в тому, що їхні інтереси можуть взаємодіяти



або конфліктувати, і врахування цього сприяє створенню збалансованої та стійкої системи. Партнерство між стейкхолдерами є ключовим фактором у вирішенні питань, пов'язаних із розвитком туризму. Наприклад, співпраця між місцевими владами та місцевими підприємцями може сприяти створенню ефективних інфраструктурних проектів, що забезпечують комфорт та безпеку для туристів. Громадські організації можуть виступати за збереження природних та культурних цінностей, забезпечуючи екологічну стійкість та збалансований розвиток. Врахування думки та інтересів стейкхолдерів не лише сприяє ефективному управлінню туристичною дестинацією, але й допомагає підвищити рівень задоволення туристів та створити позитивний імідж приймаючої території. Узгоджене планування та реалізація проектів з урахуванням різноманітних точок зору стейкхолдерів сприяє сталому розвитку туризму та збереженню унікальності природних та культурних ресурсів.

Перелік можливих стейкхолдерів розвитку туристичної дестинації «Древній Жидичин» представлено на рис. 11.



Рис. 11. Перелік можливих стейкхолдерів розвитку туристичної дестинації «Древній Жидичин»

Поряд із залученням стейкхолдерів важливе значення має smart-розвиток туристичної дестинації «Древній Жидичин»

Сучасний світ стрімко розвивається в напрямку високих технологій, а туризм не залишається осторонь цього тренду. Важливість smart-розвитку туристичної дестинації полягає у використанні інноваційних технологій для поліпшення якості та зручності подорожей. Впровадження "розумних" рішень в туризмі може значно покращити досвід подорожей та забезпечити сталість розвитку.

Однією з ключових переваг smart-розвитку є підвищення рівня ефективності управління туристичною інфраструктурою. Використання сучасних систем управління дозволяє оптимізувати розподіл ресурсів, моніторити та аналізувати потоки туристів, а також ефективно вирішувати завдання безпеки та забезпечення комфорту.

Smart-технології також можуть сприяти створенню персоналізованих інтерактивних досвідів для туристів. Від мобільних додатків та розумних карт до використання віртуальної реальності, такі інновації дозволяють індивідуалізувати маршрути подорожей та надавати користувачам унікальні можливості взаємодії з оточенням.

Зменшення екологічного впливу туризму - ще одна важлива перевага smart-розвитку. Використання ефективних систем управління енергетикою, водозабезпечення та відходами може сприяти збереженню природних ресурсів та зменшенню негативного впливу туристичної діяльності на навколишнє середовище. Загалом, smart-розвиток туристичної дестинації відкриває широкі перспективи для сталого розвитку, поліпшення туристичного досвіду та збереження навколишнього середовища. Впровадження інноваційних технологій стає ключовим елементом сучасної стратегії розвитку туризму, що враховує потреби та очікування сучасного туриста.

Якщо говорити про світовий досвід в цій сфері, слід виокремити наступні практики:

1. *Амстердам, Нідерланди:* Амстердам визначається як одне з провідних міст у впровадженні smart-технологій для поліпшення туристичного досвіду та управління містом. Система "I Amsterdam" включає в себе мобільний додаток та веб-платформу, що надають туристам інформацію про події, культурні об'єкти та маршрути. Місто також використовує сучасні технології для моніторингу транспортних потоків, оптимізації громадського транспорту та зменшення екологічного впливу.

2. *Дубай, Об'єднані Арабські Емірати:* Дубай славиться своїм інноваційним підходом до розвитку та впровадження технологій у всі сфери життя, включаючи туризм. Місто використовує систему "Smart Dubai" для забезпечення ефективного управління містом та підвищення зручності для туристів. Це включає в себе використання розумних додатків для моніторингу громадського транспорту, оплати послуг, а також електронних екранів інформації для туристів.

3. *Барселона, Іспанія:* Барселона впроваджує smart-технології для оптимізації туристичного досвіду та покращення інфраструктури міста. Використання інтерактивних додатків дозволяє туристам отримувати індивідуалізовану інформацію про культурні пам'ятки, ресторани та події. Місто також впроваджує сучасні системи управління енергією та водоспоживанням для забезпечення сталості та зменшення екологічного впливу.

4. *Сінгапур:* Сінгапур визначається своїм інтегрованим підходом до smart-розвитку. Тут впроваджені системи віддаленого контролю освітлення та клімату в громадських просторах, електронні платіжні системи для оплати транспорту та послуг, а також велика кількість розумних технологій для забезпечення безпеки та комфорту туристів.

5. *Токіо, Японія:* Токіо використовує smart-технології для забезпечення зручності та безпеки туристів. Це включає в себе використання розумних додатків для навігації по місту, моніторингу транспорту та доступу до

інформації про місцеві події. Також впроваджуються розумні системи управління відходами та енергоспоживанням для збереження ресурсів та зменшення впливу на навколишнє середовище.

Регіони в Україні поступово впроваджують сучасні технології для поліпшення туристичного досвіду та управління інфраструктурою.

Узагальнюючи вивчення менеджменту туристичних дестинацій в контексті їхньої сутності, особливостей та кращих практик у світі та в Україні, можна зазначити, що ефективний менеджмент туристичних дестинацій є важливим елементом розвитку галузі та забезпечення сталого росту туризму. Сутність такого менеджменту полягає в системному підході до управління всіма аспектами, що впливають на якість та конкурентоспроможність дестинації.

Особливості менеджменту туристичних дестинацій в Україні визначаються унікальністю культурного спадку, природних ресурсів та історичних пам'яток. Однак важливо враховувати їхню збереженість та стале використання для розвитку туризму. У світовому контексті, кращі практики включають в себе інноваційні технології, персоналізовані підходи до туристів, стале вдосконалення інфраструктури та ефективний маркетинг.. Інтеграція найкращих практик з усього світу може стати важливим кроком для підвищення привабливості та конкурентоспроможності українських туристичних напрямків на світовому ринку. Забезпечення балансу між розвитком та збереженням природних та культурних ресурсів, а також активна співпраця між всіма зацікавленими сторонами є важливими складовими успішного менеджменту туристичних дестинацій.

## 2.3. ГЕОПРОСТОРОВІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙ ТУРИЗМУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ \*

В літературі дослідників наведено різні поділи видів новацій туристичної діяльності. О.Я. Лотиш приділяє особливу увагу продуктовим і технологічним новаціям в індустрії мандрівок<sup>1</sup>. А.П. Голод рекомендує зосередитися на тур-операціях і технологічних новаціях. Оскільки технологічні новації являються новими тільки в визначених туристичних суб'єктах та вже мають певне розповсюдження на загальному ринку, то тур-операційні зазвичай випрацьовуються та вводяться серед деяких суб'єктів господарської діяльності та сприяють диференційованому регіональному ринку надання мандрівних послуг<sup>2</sup>. Такі науковці, як М.М. Огієнко, Г.О. Саркісян, Ю.Ю. Любаров «виділили наступні види галузевих мандрівних новацій: логістичні, інституційні, маркетингові, бізнесові, продуктові, процесні, концепційні, ресурсні, організаційні та інфраструктури»<sup>3</sup>. А проф. А.А. Вдовічен та доц. Вдовічена О.Г. запропонували поділяти новації в бізнесі подорожей використовуючи поділ за відомим економістом Й. Шумпетером (рис. 1).



Рис. 1. Інновації в туризмі<sup>4</sup>

Нововведення і тенденції поліпшення індустрії мандрівок умовно розділимо на три рівні:

1. Державний рівень. Цей рівень потребує залучення держави в розвитку дієвих стратегій розвитку мандрівок на основі новацій. Тобто, покращення мандрівних можливостей країни має базуватися на участі новаційних

\* Автори Лепкий М.І., Чепурда Г.М.

<sup>1</sup> Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз і оцінка можливостей інноваційного розвитку туристичної галузі України. Ефективна економіка. 2017. № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5717>

<sup>2</sup> Голод А.П. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування: монографія. Львів: ЛДУФК, 2017. 350с.

<sup>3</sup> Огієнко М.М., Саркісян Г.О., Любаров Ю.Й. Розвиток регіональних туристичних ринків шляхом впровадження інновацій. Економічний простір, № 164, 2020. С. 152-159

<sup>4</sup> Вдовічен А.А., Вдовічена О.Г. Модель управління розвитком туристичного бізнесу території на інноваційному підході. Економічний аналіз. 2018. Т. 28. № 4. С. 9-20. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/1512/6565>

нововведень, залучення новітніх розробок, практики країн з високою ознакою розвитку туризму, здобуток міжнародної спільноти і т.д.<sup>5</sup>

Ухвалена Кабміном України Стратегія розвитку туризму і курортів на період до 2026 року завбачує створення придатних умов для посилення розвитку туристично-курортної сфери відповідно до світових моделей якості та конверсія її на високорентабельний, конкурентоспроможний сектор, інтегрований у світовий ринок, з урахуванням європейських цінностей, що передбачає популяризацію нашої країни на світових теренах<sup>6</sup>.

2. Регіональний рівень потребує розвитку ринку мандрівних послуг в регіонах України з використання різноманітних інновацій.

Зміни поглядів і ставлення людей до конкретних подій в історії регіону і територій, з часом можуть слугувати задумом для створення нових напрямків мандрівок, наприклад ностальгічного чи патріотичного. Як приклад ностальгічної мандрівки є тур по Львівщині, з ознайомленням з німецькою культурною спадщиною, що збереглася в регіоні. А прикладом патріотичної мандрівки є відвідування об'єктів патріотичного спрямування – пам'ятників, історико – меморіальних музеїв, музеїв-криївок воїнів УПА і т.д.

Крім того, в регіонах можуть створюватися або розвиватися нові різновиди мандрівок із доєднанням нових ресурсів, об'єктів природи, або історико–архітектурних будівель. Як приклад є розвиток містичних мандрівок у Львівській області, індустріальних мандрівок в промислових районах України, бальнеологічних мандрівок в Закарпатській області<sup>7</sup>.

3. Рівень суб'єктів мандрівної діяльності – галузь подорожей постійно вимагає покращувати якість обслуговування мандрівників, що можливе за рахунок залучення різноманітних нововведень.

Робота суб'єктів діяльності мандрівок потребує створення неповторних і конкурентоспроможних мандрівних турів, і при цьому повинні дотримуватися сприятливі та догідні умови для імовірних мандрівників. Основною умовою запровадження нововведень туроператорами і турагентами являється набуття запланованих підсумків від використання заходів із надання послуг подорожі, що спрямовані на залучення новацій в діяльність мандрівок по відношенню до кількості коштів, що необхідні для їх впровадження. Основні сучасні тенденції новаційного розвитку сфери мандрівок в Україні подані в табл. 1.

Перебіг глобалізації призводить до формування тенденцій у розвитку мандрівок в Україні, суб'єкти сфери мандрівок впроваджують найкращі інновації ведення своєї діяльності від зарубіжних колег, вводять новації і відповідним чином стараються найкраще пристосуватися до різноманітних змін, що відбуваються на світовому ринку мандрівок.

---

<sup>5</sup> Савіцька О.П., Савіцька Н.В. Стратегія розвитку туристичної індустрії в Україні: регіональні аспекти. Вісник НУ «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2013. № 754. С. 68-74

<sup>6</sup> Слизький А.С. Виклики та вплив війни на розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні. Матеріали Міжнародного туристичного форуму «Туризм в Україні: виклики та відновлення». К.: КНЕУ, 2023. 337 с. С.177-179

<sup>7</sup> Кулиняк І.Я., Жигало І.І., Ярмола К.М. Містичний туризм: перспективи розвитку у Львівській області. Бізнес Інформ. 2020. № 3. С. 128-137

Інноваційні тренди мандрівок в Україні<sup>8</sup>

Назва тренду	Характеристика тренду
персоналізовані пропозиції та індивідуальні тури	пандемія COVID-19, війна ввели лімітування на групові мандрівки, скупчення людей і масові заходи
місцева і національна культура та традиції	війна стала поштовхом до патріотизму, попиту на українську мову, українську кухню, українську культуру
вибір та замовлення мандрівки на відстані	аналіз інформації в Інтернеті, порівняння і формування мандрівки, комбінування та поєднання різних послуг
автоматизація і диджиталізація послуг подорожі	онлайн-бронювання квитків, замовлення столиків, оплата сервісу за допомогою карток, чат-боти, віртуальні мандри
наявність тур фірм в соціальних мережах	висвітлення подій, реклама власних мандрівок, взаємодія з клієнтами, впізнаваність туристичної атракції
екологічні мандрівки	екологічно чисті продукти, екологічний транспорт, екологічна свідомість мандрівника
«інклюзивний туризм»	врахування вимог різних за віком мандрівників, зокрема пенсіонерів
активні види мандрівок	гірськолижні, велосипедні, оздоровчі мандрівки

Дослідники інноваційної діяльності під «ефективністю» визнають «кількісну характеристику об'єкта (проекту, програми, процесу тощо), що відображає його кінцеву результативність і розкриває міру повноти та якості досягнення поставлених цілей за допомогою системи показників. З урахуванням цього під ефективністю інноваційної діяльності варто розуміти кількісне вираження її результативності за допомогою системи показників, які характеризують відношення результатів інноваційної діяльності до витрат на її здійснення».

Практику новацій можна розглянути через втілення таких засад:

1. Розгляд динаміки наукових підсумків, які розпочинаються від зародження наукового задуму до дійсного використання, тобто в рамках сукупного циклу «наука – виробництво»;

2. Коли проводяться різноманітні наукові випробування і розробки та потрібно дати можливість пов'язати всі роботи і операції в сукупності прибуткових, організаційних, комунікаційних і інших відповідностей;

3. Перебіг визнання намірів діяльності нововведень потрібно обмірковувати як винятково впорядковану цілісність ознак проміжних результатів вивченні і передбачення напрямів чергового далекосяжного розвитку;

4. Забезпечення цілісності намірів управління розвитком нововведень і залежності всіх функцій запровадження нововведень в суб'єктах туристичної діяльності;

5. Забезпечення запровадження нововведень має бути тотожним зазначеним цілям. В сутності системного розгляду лежить засада системності, а в засадах постулатів самоорганізації – постулат зростання. Дані постулати взаємно додають один одного і формують єдність<sup>3</sup>.

<sup>8</sup> Савіцька О. П., Савіцька Н. В. Сучасні тренди інноваційного розвитку сфери туризму в Україні. БІЗНЕСІНФОРМ № 9. 2021. С. 124-130

На сьогоднішній час серед методів оцінок нововведень туристичної галузі, то виділяють три групи методів (рис. 2).

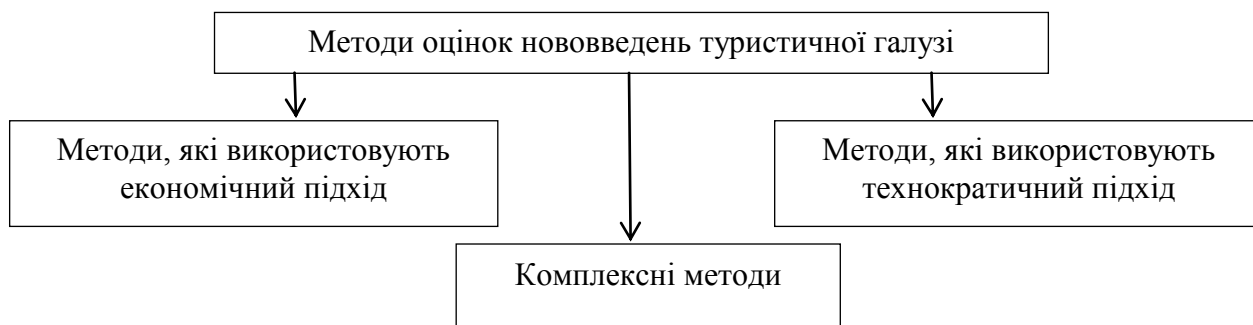


Рис. 2. Методи оцінок нововведень

Якщо розглядати узвичаєні вартісні методи характеристики рівня розвитку нововведень, то вони в основному засновані на таких ознаках результативності, як результативність роботи, фондвіддача і інші ознаки добірності застосування ресурсів, результативності вкладень, а також вартісних даних. Але в межах даного постулату головною ціллю стратегічної готовності є задоволення потрібного збільшення обсягу туристичної послуги з найбільшою ощадністю ресурсів, а не задоволення сталого розвитку нововведень на довготерміновій перспективі<sup>9</sup>.

Наступна сторона, яка включена в рамки економічного критерію, – дослідження впливу розвитку нововведень різноманітних умов виробництва туристичного продукту. При цьому основною складовою є виділення таких управлінських чинників виробництва туристичного продукту, модифікація яких має спричинити покращення його кінцевих результатів. Однак, застосування даної методології може привести до такого результату, при якому інновації будуть аналізуватися незалежно від їхньої сутності, тобто формалізовано.

Деякі науковці, щоб оцінити рівень розвитку нововведень можуть використовувати ознаки, які відображають ступінь прибутковості інноваційних перемін в суб'єкта туристичної діяльності. Крім того, в економічному критерії важливу роль відіграють методи, які опираються на використання вартісних ознак, що відображають безпосередньо дієвість процесу створення туристичного продукту. Основною перевагою їх є те, що вони прості у використанні, а нововведення розглядаються у вигляді певної системи із стійкою практичною підвладністю між затратами на виробництвом туристичного продукту і реальним отриманням чи наданням туристичної послуги.

Основною вадою аналізованих методів є:

1) труднощі в досконалій ціновій характеристиці інноваційної діяльності за рахунок того, що витрати на розроблення туристичного продукту, введення в дію та на ринок нововведень не завжди мають цінове вираження;

<sup>9</sup> Романенко О.О., Яворська О.Г. Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 8. С. 5-9

2) труднощі в тотожному передбаченні науково-технічних складнощів, з якими стикаються науковці, розробники і споживачі інноваційної продукції та технологій ринку мандрівок.

Отже, можна зробити заключення, що методи які беруться до уваги, при оцінці інноваційного розвитку мандрівок можуть носити, в основному, імовірнісний характер.

Наступною нашою характеристикою буде оцінювання комплексного критерію оцінювання ефективності діяльності нововведень. Він враховує поступове використання методів композиційного розгляду та багатокомпонентної оптимізації для того, щоб дослідити типову вигідність інновацій і затрачені на них ресурси, а також способи системного оцінювання.

При композиційній оцінці завдання інноваційного розвитку суб'єкта туристичної діяльності розбивають на окремі складові. Так, наприклад, коли в основі програми дослідження є створення технологічної системи туристичної послуги чи продукту, то сам алгоритм її створення розподіляють на окремі складові, а ті, в подальшому розбиваються на більш дрібніші складові і т.д.

Провівши аналіз способів оцінювання рівня розвитку нововведень в туристичній діяльності, можна виробити заключення, що проаналізовані критерії (вартісний, технократичний і комплексний) не є окремими, а доповнюють один одного, вони направлені на вирішення різноманітних проблем і відповідно містять свої неточності. Так, при технократичному критерії потрібно брати до уваги питання результативності розподілення ресурсів, а вартісний критерій не бере до уваги технічні та інші оцінки нововведень, що не можна оцінити в вартісному еквіваленті.

Отже, критерії оцінювання мають бути комплексними, тобто враховувати як ознаки інноваційної продукції і технологій, які можна оцінити в вартісному еквіваленті, так і добірні ознаки. Коли пов'язати економічні і технократичні критерії, то це дасть змогу запропонувати відповідний комплексний критерій оцінювання ступеня розвитку нововведень, що в свою чергу дасть можливість запровадити оцінювання результативності та корисності нововведень, розподілення лімітованих ресурсів, а також слугуватиме комплектації широкого прикладного критерію.

Методологія оцінювання результативності вкладень в нововведення може враховувати наступні підходи:

- критерій дійсних опціонів, який володіє характеристиками управлінської мінливості, пристосуванням до змін оточуючого середовища;
- критерій прибуткової доданої значущості;
- модель Едвардса-Белла-Ольсона, яка дає змогу характеризувати значущість нематеріальних активів, які і створюють велику частку видатків на НДДКР;
- критерій вартісної прибутковості;
- критерій дохідності коштів, які використовуються<sup>3</sup>.

Проаналізуємо галузь використання актуальних критеріїв оцінювання суб'єктів туристичної діяльності за рахунок вартісно-орієнтовного управління:



1. Критерії оцінювання в межах даного підходу можна використовувати для будь-якої істинної бізнес-одиниці або проекту нововведень роздільно за рахунок спостережень за кожним етапом вироблення вартості.

2. Вартісна оцінка критеріїв, що аналізуються і розвиток критеріїв говорять про перспективу додатків ознак підрахунку один одним і їх послідовність на рахунок різноманітних видів оцінки.

3. Управлінський облік, інспектування результатів роботи суб'єкта туристичної діяльності мають різнитися за рівнем керівництва і осередками значимості<sup>10</sup>.

Застосування перерахованих критеріїв оцінювання значимості суб'єктів туристичної діяльності в сукупності дасть змогу, як обліковувати результати роботи суб'єктів в послідовному русі, так і утворити відповідну базу створення рішень на рахунок підвищення ціни бізнесу.

Критерій вартості до обліку економічної доцільності надає наступні переваги:

1. Дає змогу здійснити точну життєво важливу оцінку роботи суб'єкта туристичної діяльності і обрати придатний план дій розвитку суб'єкта, а також окремих її складових. Зустрічається перспектива поступового збільшення ринкової ціни туристичного підприємства.

2. Передбачає еластичність і системність прийняття ухвал на основі раціонального поєднання різноманітної мети суб'єкта туристичної діяльності. Крім того, застосування критерію вартості дозволяє запропонувати додаткове спонукання до введення інновацій, за рахунок чого підвищиться економічна стабільність суб'єкта туристичної діяльності.

3. Дає змогу раціонально сортувати ресурси під час планування роботи суб'єкта туристичної діяльності, і це дає змогу покращити ефективність керівництва проектами нововведень, що мають велику ознаку нечіткості.

Отже, критерії значущості можуть потрапляти в систему перевірки і мотивації суб'єкта туристичної діяльності, або в систему інших критеріїв економічної результативності нововведень.

Недотримання постачання, лімітування наложені військовим станом, збільшення ціни на пальне, інфляція національної валюти, комендантська година – це ще не весь перелік перепон, з якими на сьогоднішній час стикнулися всі бізнесові структури, в тому числі і суб'єкти туристичної діяльності. Ринок мандрівок істотно відчуває різноманітні кризи, наприклад погодні катаклізми, війни, вибухи захворювань, інші економічні, або політичні крахи, що призводять до порушення стану в будь-якій країні. Але не беручи до уваги, що в Україні тривають широкомасштабні військові дії, галузь мандрівок продовжує існувати тих регіонах, які є відносно безпечними і в яких не відбуваються активні військові дії.

Однією з небагатьох областей України, в якій дозволена діяльність мандрівок є Волинська область. Область володіє великою кількістю лісових

---

<sup>10</sup> Матвійчук Л.Ю., Карпюк І.В. Визначення напрямів смарт-спеціалізацій в галузі туризму Волинської області. Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні, м. Черкаси: у 2-х томах. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2020. 201 с. С. 177-179

масивів та водоймами, а також має багатий рослинний та тваринний світ. На території Волинської області нараховується 209 об'єктів природно-заповідного фонду, серед яких НПП «Припять-Стохід», НПП «Цуманська пуша», Шацький НПП, Черемський природний заповідник, 74 заказники (з них 5 загальнодержавного значення), 107 пам'яток природи (з них 3 державного значення), 22 заповідні урочища, 5 парків-пам'яток садово-паркового мистецтва місцевого значення<sup>11</sup>.

Крім того, на території Волинської області, під час різноманітних досліджень було виявлено більше 160 археологічних об'єктів, які є цікавими і для мандрівників (давні городища с Зимне, м. Устилуг, м. Володимира, м. Любомль, с Білосток та ін.).

В області є достатні можливості історико-культурних атракцій мандрівок:

– пам'яток історії, археології, містобудування і архітектури, монументального мистецтва – 2 600 од.;

– 468 пам'яток архітектури в державному реєстрі національної культурної спадщини;

– 6 державних музеїв і заповідників.

Маючи великі мандрівні можливості Волинська область не повністю реалізує їх через повномасштабні військові дії (рис. 3).

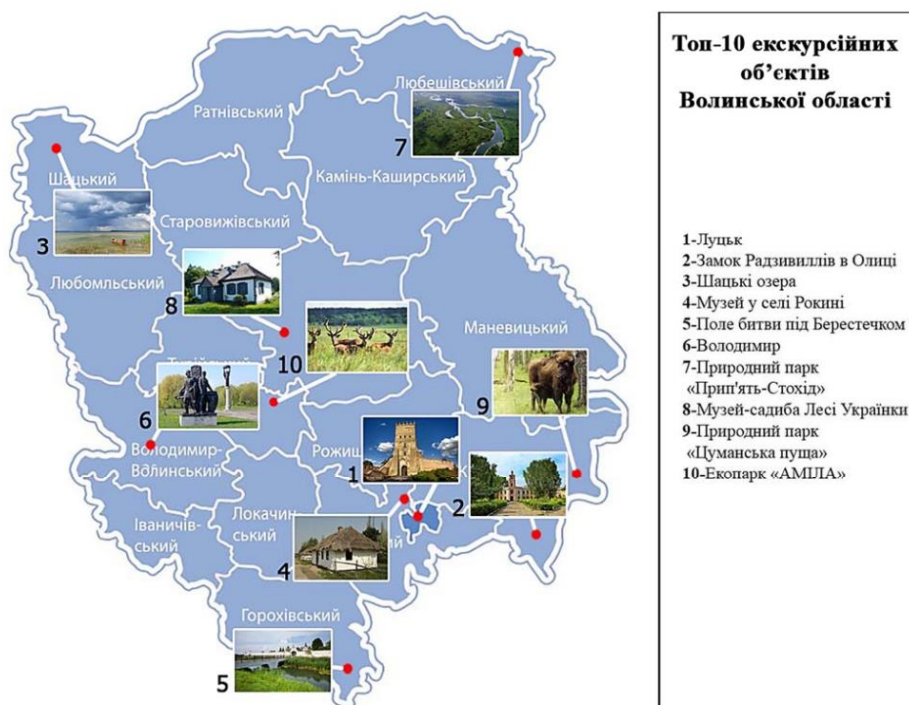


Рис. 3. Туристичні атракції Волинської області<sup>12</sup>

На території Волинської області доцільно розвивати рекреаційний, освітній, водний, етнічний, екотуризм.

<sup>11</sup> Департамент економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів Волинської ОДА. URL: <https://voladm.gov.ua/category/departament-zovnishnih-znosin-zaluchennya-investicij-ta-z-pitan-turizmu-i-kurortiv/>

<sup>12</sup> Лисюк Т.В., Терещук О.С., Білецький Ю.В. Туристичні подорожі у Волинській області: особливості організації в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. Випуск № 54/23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2722/2637>

Військові дії відбиваються на всіх сферах життя людини. На сьогоднішній день, туристичні мандрівки плануються так, щоб вкластися з поверненням до комендантської години, яка діє з 00 год. до 05 год., крім того всі мандрівники повинні знати де знаходяться укриття.

Якщо брати до уваги, що територія Волинської області являється більш-менш безпечною для провідин мандрівниками, але їх на сьогодні є небагато, ні в Луцьку, ні на шацьких озерах.

Кількість грошей, яка поступила від суб'єктів мандрівної діяльності Волинської області до державного бюджету України в 2022 році була меншою, порівняно з 2021 роком. Але за січень-червень 2023 року ми бачимо, що туризм на території області починає помалу відроджуватися (рис. 4, табл. 2).

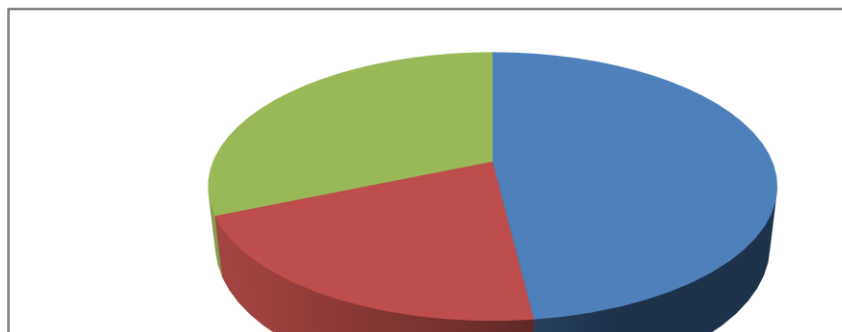


Рис. 4. Кількість надходжень від туристичної діяльності у Волинській області за 2021-2023 рр. (млн. грн.)

Таблиця 2

Кількість надходжень від туристичної діяльності у Волинській області за 2021-2023 рр.

Вид збору	Роки надходження		
	2021	2022	2023
Кількість надходжень, млн. грн.	1,921	821	1,253

Сума туристичного збору у Волинській області складає на 2023 рік 20 грн. для громадян України та 200 грн. – для іноземних громадян.

Надходження податків від об'єктів оподаткування за 2023 рік подано в табл. 3.

Таблиця 3

Надходження податків від туристичної галузі у Волинській області за 2021-2023 рр.

Об'єкт оподаткування	Роки надходження		
	2021	2022	2023
Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщення	922080	394080	601 440
Діяльність туристичних агентств	499460	213460	325780
Діяльність туристичних операторів	268940	114940	175420
Діяльність інших засобів тимчасового розміщення	230520	98520	150 360

Військові дії дуже впливають на сферу мандрівок у Волинській області, однак задіюючи різноманітні технології та нововведення можливо розвивати

туризм і в цей важкий час. Сталий туризм являється одним із новітніх напрямків, що дозволяє розвивати індустрію мандрівок Волинської області, як у період війни так і в післявоєнний період. Він окреслює популяризацію досвіду відповідальних мандрівок, що зорієнтована на збереження оточуючого довкілля, зростання територіальної громади і суспільну відповідальності. На 2021 на території області нараховувалося 85 садиб сільського зеленого туризму (табл. 4).

Таблиця 4

Мережа садиб сільського зеленого туризму Волинської області у 2023 році (одиниць)

	Кількість садиб	У % до загальної кількості
Волинська область	85	100
Володимир-Володимирський	2	2,4
Камінь-Каширський	13	15,3
Ковельський	61	71,8
Луцький	9	10,5

На сьогоднішній день, пропонуються значна кількість туристичних маршрутів і екологічних стежок територією національних природних парків Волинської області (рис. 5).

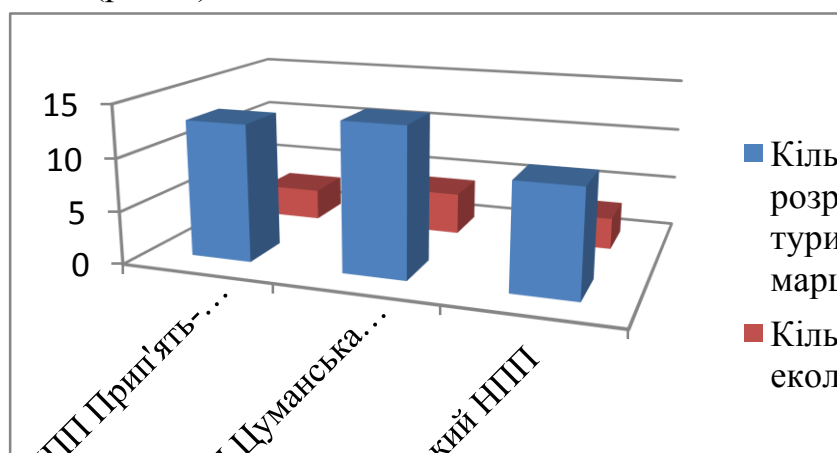


Рис. 5. Кількість розроблених адміністрацією НПП туристичних маршрутів та екологічних стежок

Використовуючи досвід сталого туризму, галузь мандрівок спонукає значне число екологічно свідомих мандрівників, що бажають познайомитися з природою краю і культурним надбанням регіону. Дані мандрівки сприятимуть додатковим фінансовим надходженням місцевим громадам, але і до того зберігають ресурси природи і культурної спадщини Волинської області.

Цифрова трансформація являється ще однією тенденцією, що широко використовується в галузі мандрівок Волинської області на сьогоднішній час. Її використовують для поліпшення навичок мандрівок, покращення практики і просування області серед потенційних мандрівників. Департаментом економічного розвитку, зовнішніх зносин та з питань туризму і курортів Волинської ОДА, в 2021 році запущено портали «Волинь унікальна»

(<https://tourism.volyn.ua/>) та «Волинь туристична» ([https://ukraïner.net/regions/volyn/?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA\\_qCpPjYSfF](https://ukraïner.net/regions/volyn/?gclid=CjwKCAjwruSHBhAtEiwA_qCpPjYSfF)) (рис. 6-7)<sup>11</sup>.

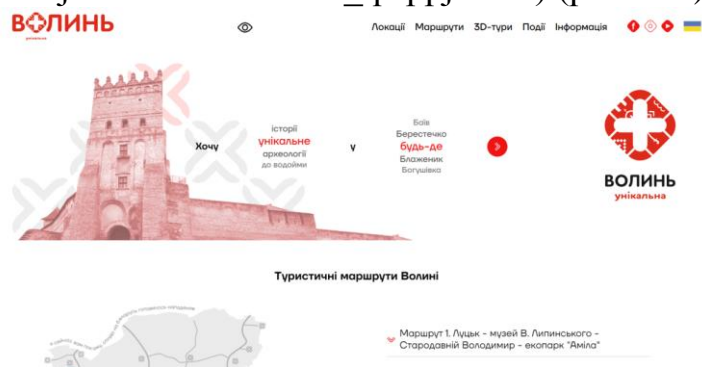


Рис. 6. Стартова сторінка порталу «Волинь унікальна»<sup>11</sup>

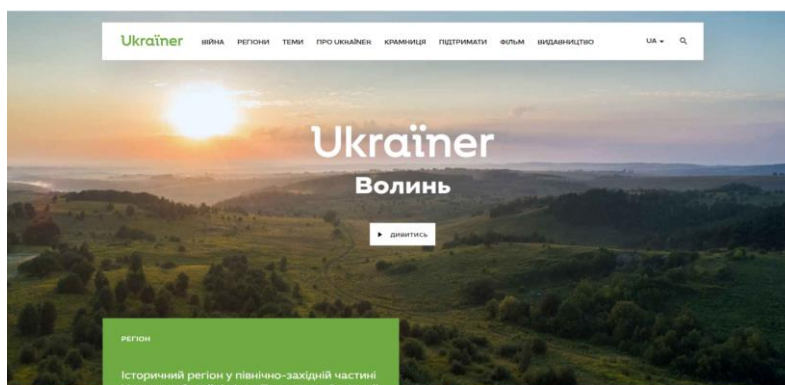


Рис. 7. Стартова сторінка порталу «Волинь туристична»<sup>11</sup>

Цифрова трансформація дозволяє включення застосування мобільних додатків для покращення послуг мандрівок, віртуальної дійсності для того, щоб показати різноманітні віддалені куточки Волинської області, а також дозволяє здійснити онлайн-бронювання мандрівної послуги чи засобу розміщення, а в загальному вона приносить комфортність і легкість для мандрівників. Застосовуючи різноманітні цифрові трансформації туризм Волинської області залучає більш технічно грамотних мандрівників і підвищує економічну результативність<sup>13</sup>.

Віртуальна дійсність – являється новаційною тенденцією, що широко використовується в просуванні мандрівного продукту Волинської області в період військового стану. Вона дозволяє мандрівникам побачити і відчувати місце бажаної туристичної атракції, не обов'язково будучи присутнім. Так наприклад, мандрівники можуть побувати в північних районах Волинської області, відвідування яких на сьогодні заборонено. Даний спосіб мандрівок дозволяє надати подорожуючим досвід побачити неповторні місця Волинської області, а також відвідати культурне надбання нашого краю (рис. 8). Дана технологія дозволяє надати більше інформації про туристичні атракції області, а також підвищити упізнавати Волинську область майбутнім мандрівникам.

<sup>13</sup> Лепкий М., Подоляк В. Сучасні тенденції розвитку туризму Волинської області. Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах війни: збірник праць Міжнародного науково-практичного форуму (м. Львів, 19–21 квітня 2023 р.). Львів: Камула, 2023. С. 68-73



Рис. 8. Туристичні місця Волинської області<sup>11</sup>

Ще однією новацією розвитку ринку мандрівних послуг Волинської області є доповнена реальність, що дозволяє додати цифрові дані і віртуальні об'єкти до реального середовища. На території області розроблені 19 різноманітних 3D турів, які показують мандрівнику місця області (рис. 9).

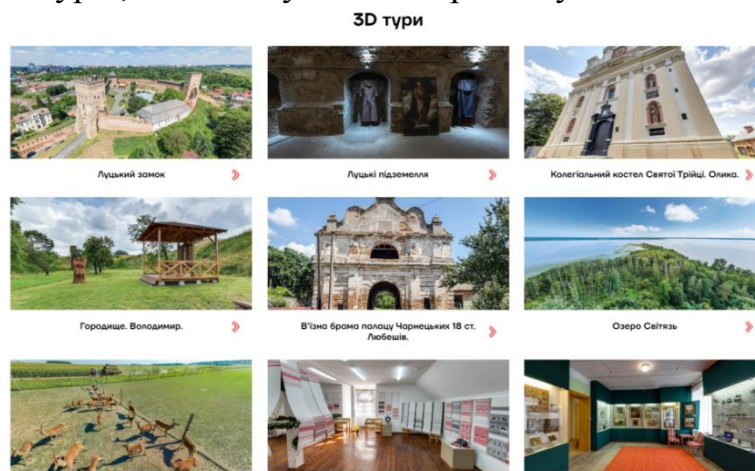


Рис. 9. Розроблені 3D-тури Волинською областю<sup>11</sup>

Дана новація також застосовується для розроблення інтерактивних путівників, що дозволяє мандрівникам отримати дані про багату історію та культуру Волинської області. Вона підвищує навчальну значущість мандрівних навичок та дає можливість більш привабливих і захоплюючих навичок для мандрівників.

Присутність суб'єктів туристичної діяльності Волинської області в соціальних мережах (тік-ток, фейсбук, ютуб і ін.) також дозволяє здійснювати доцільний і результативний засіб охоплення великої кількості мандрівників, а також рекламу області серед можливих подорожуючих. Дане нововведення дозволяє застосування видимої інформації, як наприклад фото і відео, щоб показати красу та культурні об'єкти області, а також розказати про діяльність власного туристичного підприємства. Крім того, дана новація включає застосування маркетингу впливу за рахунок реклами регіону популярними особами, що закликають відвідати Волинську область своїм респондентам (рис. 10-11).

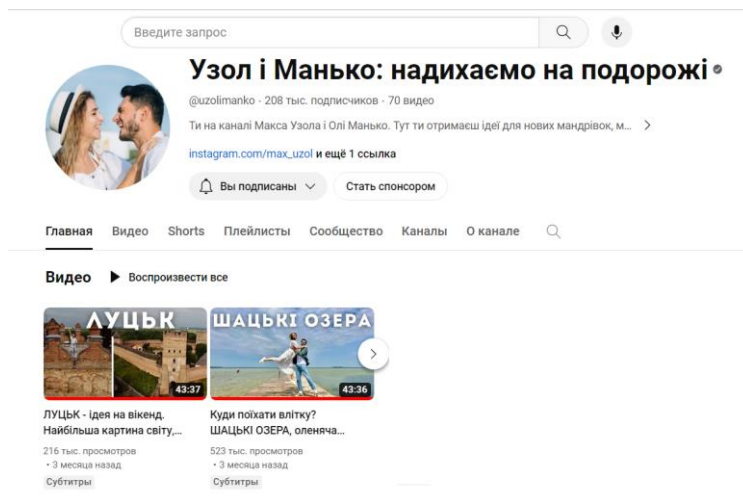


Рис. 10. Соціальні мережі про Волинську область

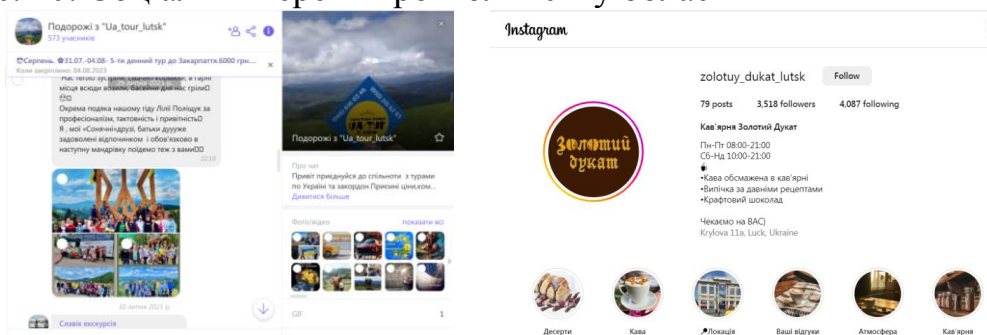


Рис. 11. Субекти туристичної діяльності області в соціальних мережах

Гастрономічні мандрівки являються ще однією новацією, що дозволить інноваційно розвинути ринок мандрівних послуг на території Волинської області. Територія області поділена на 4 райони, які мають свої регіональні страви і напої, що будуть цікаві для відвідування туристам (табл. 5).

Таблиця 5

Гастрономічне різноманіття районів Волинської області<sup>11</sup>

	Регіональні страви	Регіональні напої
Володимир-Володимирський	гулі із волинськими кручениками, підпалок, січеники, пизи картопляні, черевичний суп	калиновий узвар, чай з волинських трав, смородиновий морс
Камінь – Каширський	борщ колядний, гриби солені, картопляні голубці, волинські мазурики	березовий сік та молочний кисіль
Ковельський	оладки курячі, картопляні тіфтелі, реберця з капустою і чорносливом, бобер тушкований	шипшинова настоянка, узвар, горобинова настоянка, кисіль молочний
Луцький	колдунай, волок, гриби фаршировані, мачанка, чорносливові крученики	яблучний кисіль, смородиновий морс, чай липовий

На території Волинської області розроблений і активно використовується гастрономічні маршрути (рис. 12):

- Луцьк – Баїв (Музей меду) – Павлівка (пивзавод) – Старий Порицьк (екосироварня);
- Волинський гастрономічний шлях – Корона Вітовта – еко-ресторан «Явір» – оконське форельне господарство – РМК «Турійське подвір'я» – Світязька набережна – ресторація «Вулик» – Павловська пивоварня сироварня Старий Порецьк – пивоварня «Лучан»

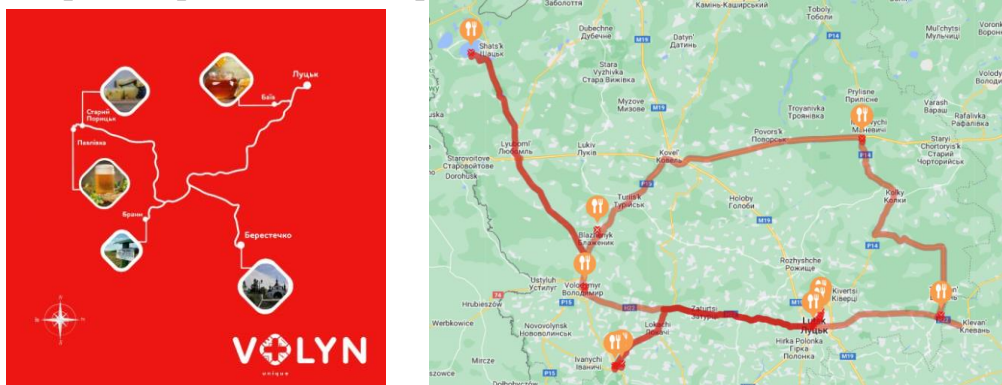


Рис. 12. Розроблені гастрономічні маршрути Волинською областю<sup>14</sup>

Гастрономічні мандрівки забезпечать фінансові перспективи для територіальних громад за рахунок рекламування місцевих робіт, різноманітних етнографічних заходів та кулінарних дегустацій.

Спільне партнерство являється ще однією новацією, що дозволяє розвивати галузь туризму у Волинській області. Дана новація визначає співробітництво між державними установами, неурядовими організаціями і територіальними громадами і сприяє обміну знаннями і досягненнями сталого розвитку мандрівок. «Єврорегіон Буг» було створено в 1995 році і включає в тому числі співпрацю між 4 воєводствами Польщі і Волинською областю. В 2021 році було презентовано проект «Волинь туристична», що об'єднали туристичні локації Волинської, Рівненської, Тернопільської, Житомирської та Хмельницької областей<sup>11</sup>.

Використовуючи дані новаційні види мандрівок, галузь подорожей зможе долучати більшу кількість мандрівників, а також рекламувати Волинську область потенційним мандрівникам.

Для всебічного вивчення складових новаційного зростання ринку мандрівок Волинської області ми скористаємося такими активними засобами маркетингу, як PEST-аналіз та SWOT-аналіз. За допомогою PEST-аналізу можна дати характеристику зовнішнім чинникам, які є раціональною основою важливого управління. Наслідком такого дослідження є виділення громадських, економічних, новаційних та соціокультурних чинників, а також складових, що впливають на напрямки інноваційного розвитку ринку мандрівок.

На території Волинської області та Україні загалом, негативних політичних складових можна нарахувати значно більше, ніж позитивних – війна в нашій державі впливає на залучення коштів із закордону, а також

<sup>14</sup> Волинь презентувала 7 головних маршрутів для туристів. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3020830-volin-prezentuvala-7-golovih.html>



намагання іноземних і українських подорожуючих мандрувати Волинською областю; відсутня належна державна підтримка інноваційного розвитку ринку мандрівок, яке не дозволяє інноваціям в туризмі покращуватися.

Крім того, дослідивши вплив економічних чинників на розвиток інновацій ринку подорожей Волинської області, ми можемо констатувати, що не дивлячись на доступність міжнародного співробітництва, спрямованого на стимулювання розвитку складових мандрівок областю шляхом залучення іноземних коштів, мандрівки у Волинській області не можуть достатньо розвиватися через деякі глобальні фінансові чинники, такі як:

- ризик високої інфляції призведе до здешевлення грошових вкладень жителів України та Волинської області і бізнесу. Отже, ми спостерігаємо недостатнє бажання мешканців України та області, акумулювати свої збноїгання;

- швидке знецінення українських грошей та зміцнення обмінного курсу;
- негативні загальні характеристики економіки України в період війни;
- зниження попиту на корпоративні послуги, особливо для мандрівок Волинською областю.

Крім того, при використанні PEST-аналізу ми спостерігаємо, що соціокультурний компонент дещо зв'язаний з економічним. Одним з важливих соціокультурних компонентів є «вплив суспільства». В Україні мандрівки є ознакою соціально-економічного статусу мешканця в суспільстві.

Важливою складовою створення моделі інноваційного розвитку ринку подорожей Волинської області є стратегічний аналіз, серед якого можна виділити SWOT-аналіз, який досить часто використовується в мандрівній діяльності, коли проводять аналіз управління іноземних турфірм. В табл. 6 нами подано SWOT-аналіз інноваційного розвитку ринку подорожей Волинської області.

За результатами проведених нами PEST- та SWOT-аналізу можемо дати аналіз різноманітних варіантів поєднання факторів, що дозволяють запропонувати такі стратегії інноваційного розвитку ринку подорожей Волинської області.

Агресивна стратегія. В даному варіанті основні фактори визнання підпорядковані втіленню відповідних можливостей і переваг:

- 1) відносна безпечність регіону, наявність певних інновацій в туризмі призведе до використання Інтернет-ресурсів для інформування про мандрівки Волинською областю, а це в свою чергу – до збільшення кількості мандрівників, які схочуть отримати певні способи відпочинку;

- 2) велика кількість заповідних територій та історико-культурних мандрівних атракцій у Волинській області дозволяє створювати віртуальні 3D-турів;

- 3) збільшення кількості міжнародних туристичних проектів розвитку туризму в області дозволить організацію туристичних тренінгів із залученням відповідних інновацій;

- 4) наявність дієвих міжнародних зв'язків дозволяє створювати нові інноваційні маршрути, які будуть популярні не тільки серед українських

мандрівників, які відвідуватимуть Волинську область, але і серед іноземних в післявоєнний час.

Таблиця 6

SWOT - аналіз інноваційного розвитку ринку подорожей Волинської області

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відносно безпечний регіон Наявність певних інновацій в туризмі Велика наявність ресурсів мандрівок Велика кількість заповідних територій Вигідне транскордонне географічне розташування, наявність єврорегіону Велика кількість історико-культурних мандрівних атракцій в регіоні Наявність дієвих міжнародних зв'язків Збільшення кількості міжнародних туристичних проектів розвитку туризму	Війна в Україні Закритий повітряний простір над Україною Зменшення обсягів фінансування мандрівок області Заборона виїзду чоловіків за кордон Незадовільний стан доріг Низький рівень туробслуговування Недостатність кваліфікованих кадрів Низький рівень взаємодії туристичного бізнесу, влади, громади та науки Незначна кількість велосипедних доріжок
Можливості	Загрози
Використання Інтернет-ресурсів для інформування про мандрівки Організація туристичних тренінгів Підтримка безробітних шляхом формування туристичних центрів в області Створення нових маршрутів Створення віртуальних 3D-турів	Складна економічна ситуація в країні через війну Незначна кількість розроблених маршрутів Незадовільний рівень інформаційно-рекламного забезпечення туризму Швидкий розвиток конкуруючих регіонів Значна частка неорганізованого туризму

Стратегія конкуренції. Усунути недоліки передбачається:

1) використання Інтернет-ресурсів для інформування про мандрівки призведе до направлення зусиль тур фірм Волинської області на організацію спеціалізованих турів;

2) збільшення кількості створених віртуальних 3D-турів мандрівних атракцій Волинської області призведе до припливу зовнішніх надходжень у розвиток матеріально-технічної бази мандрівок;

3) створення нових маршрутів дозволить підвищити інвестиційну привабливість подорожей Волинською областю.

Проведений аналіз інноваційного розвитку ринку туристичних послуг Волинської області дозволяє визначити групу показників впровадження інновацій в ринок туристичних послуг області. До даних показників доцільно віднести:

– забезпечення захисту суб'єктів туристичної діяльності Волинської області;

– привабливість ринку туристичних послуг області через використання різноманітних інновацій;

– комунікативність у вигляді використання Інтернет-ресурсів для інформування про мандрівки Волинської області;

– застосування новітніх змін у поданні інформації про туристичні атракції області;

– раціональне використання наявного природно-ресурсного потенціалу в регіоні;

– добротність інноваційного туристичного продукту, обізнаність та доступність інноваційних мандрівних послуг і товарів;

– стабільність інституційної інфраструктури стимулювання та підтримки інноваційного ринку мандрівок на рівні регіону.

Крім того, інноваційний розвиток ринку туристичних послуг Волинської області повинен розвиватися на засадах збереження та відтворення природно-рекреаційних систем області, підтримки їх життєздатності та функціональності, раціонального рекреаційного природокористування і доступності цінних рекреаційних ресурсів нині та в майбутньому.

Ваговими факторами, що негативно діють на інноваційний розвиток мандрівок Волинської області є важка політична ситуація в нашій країні, оскільки війна і військовий час негативно вплинули на туристичне реноме України, так як в нашій державі і далі продовжуються широкомасштабні військові дії.

Доступні у всьому світі інноваційні нововведення мандрівок засновані на вивченні країни чи регіону через інноваційні технології, які дозволяють потенційним мандрівникам отримати свіжі емоції та враження про країну. Також з кожним роком у світі появляються нові інноваційні продукти, що є корисними, як для невеликих, так і великих туристичних підприємств.

Складові групи фактору нововведень потребують більш детальної оцінки, так як новації зможуть серйозно вплинути на умови оточуючого середовища особливо в ті моменти, коли процеси нововведень відіграють особливе значення. Вироблення і запровадження новацій вимагає поєднувати зусилля різноманітних фінансових і суспільних складових, тому новаційний напрямок розвитку галузі мандрівок неприйнятний без залучення підтримки держави. Потрібно сформувані інноваційний план дій розвитку галузі мандрівок України на загальнодержавному рівні.

Хоча в нашій державі і схвалена «Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року», однак переважна більшість пропонованих міроприємств не знайшла втілення на практиці, через війну в Україні, нестачу потрібних грошових надходжень, недосконалу політику нововведень і прогалини в системі управління мандрівною галуззю.

В нашій державі вже вироблені базові нормативно-правові засади гарантування діяльності мандрівок, але зростання даної сфери, як в Україні так і у Волинській області проходить надзвичайно повільно. Ступінь зростання об'єктів забезпечення мандрівок, набір і добротність послуг мандрівок не збігаються із світовими стандартами. Митна політика і валютні перешкоди не допомагають залученню коштів в мандрівну інфраструктуру. Для того, щоб вирішити дані проблеми потрібно задіювати новаційні підходи в керівництві ринком мандрівок.

Основними проблемами, які сповільнюють ріст потенціалу мандрівок у Волинській області та ріст нововведень в туризмі загалом, є нестача

розповсюдженій системи інформаційно-рекламного подання про мандрівки в області. Одним із шляхів вирішення даної проблеми є створення єдиної сітки туристично-інформаційних центрів в області. На сьогоднішній день у Волинській області діють тільки 3 ТІЦ – Луцьку, Володимирі та Жидичині. Створення ТІЦ в інших районах області дозволить покращити отримання інформації мандрівниками про туристичні атракції області, як для українських мандрівників так і для іноземних<sup>15</sup>.

До першочергових змістовних новаційних нововведень в галузі мандрівок можна віднести задіявання Інтернету для рекламування і продажу продукту мандрівок. На ринку мандрівної діяльності Волинської області Інтернет має поки що незначне використання. На сьогоднішній день, переважна більшість суб'єктів туристичної діяльності Волинської області задіяють Інтернет з метою інформування своїх спроможностей по організації сервісу мандрівок. Аналіз ринку мандрівок Волинської області показав, що лише 20% тур фірм області мають актуальний власний Web-сайт, а в інших – подає застарілі дані і не оновлюється. Крім того, на даних сайтах головним чином розміщена реклама турфірми (88%) і пропонованих турів (85%), інформація про діяльність турфірми (78,6%), а також вимоги до бронювання мандрівок (73,5%)<sup>15</sup>.

Крім того, сайти тур фірм Волинської області не завжди подають достатню інформацію і їм важко дати відповідь на всі питання мандрівників. Доволі часто вони містять недоцільні тексти і фотографії, одночасно в них не можна знайти інформацію про пропоновану мандрівку чи її ціну. Це призводить до того, що зацікавлені мандрівники повинні телефонувати в турфірму чи відвідати її особисто. Нами досліджено дану проблему і ми можемо констатувати – щоб знизити подання «рекламних даних» Web-сайту і приурочити її до продажу мандрівок потрібно створити посилання на кожен складову мандрівок, що пропонує туристичне підприємство та надавати інформацію на подорож («Ціна мандрівки?, Що пропонується?, Які локації мандрівки?, Коли проводиться?, Специфічні умови?»). Крім того необхідно прикріпити рекламну інформацію з Web-сайту до власних соціальних мереж даного туристичного підприємства.

У Волинській області не так часто використовуються новації на ринку мандрівних послуг. Суб'єкти туристичної діяльності області володіють певним набором новацій, такими як власний Web-сайт, Facebook, Instagram, інколи можуть відправляти e-mail поштою чи популярними месенджерами Viber чи Telegram деякі повідомлення, а також можуть бути канали на YouTube чи Тік-Ток. Але потрібно відмітити, що інновації на ринку туристичних послуг у Волинській області використовують небагато мандрівних компаній.

Ще одним важливим напрямком використання нововведень тур агентствами Волинської області є активне використання соціальних мереж, як реклами свого туристичного підприємства. Незважаючи на те, що майже кожна тур фірма Волинської області має власний канал на YouTube, однак їхня робота

---

<sup>15</sup> Кальченко О.М. Проблеми інноваційного розвитку туристичної галузі України. Вісник ЧДТУ. Серія: Економічні науки. 2018. №41. С. 133-139

інколи могла б бути більш якіснішою. Насамперед, доцільно регулярно викладати відеоролики про власні мандрівки, а також розвивати інші складові каналу, наприклад, поточний підпункт «Топ тури на місяць»).

Ще однією проблемою інноваційного розвитку ринку туризму Волинської області є близькість до кордону з Білоруссю, в результаті чого відвідування лісів та деяких водойм і північних районів області повністю заборонений, а ще існує заборона на відвідування мандрівних атракцій, які розташовані біля білоруського кордону.

Крім того, у Волинській області та і в Україні загалом існує табу на сплави, пішохідні мандрівки, походи і екскурсії біля об'єктів, що відносяться до критичної інфраструктури.

Організація мандрівок, а також здійснення різноманітних мандрівних міроприємств під час війни та військового стану, потребує великої напруги задля гарантування захисту під час їх здійснення. На сьогодні, ні в одному регіоні України неможливо відчувати повноцінний захист. Тому, під час планування мандрівних турів, потрібно звернути увагу на наявність і роботу укриттів, що розміщені вздовж шляху мандрівки, а також поблизу мандрівних атракцій. Крім того, доцільно розпланувати додаткову мандрівку, коли виникнуть форс-мажорні обставини, незалежно від протяжності чи тривалості мандрівки.

Ще однією проблемою ринку мандрівок Волинської області є теперішній стан інфраструктурних об'єктів подорожі, що не можуть задовольнити потреби навіть українських мандрівників, і полягають в неякісному сервісі обслуговуванні. Більшість унікальних атракцій області розміщені в сільській місцевості, а через незадовільний стан транспортної інфраструктури мандрівникам важко потрапити до даних об'єктів екскурсій. Треба розуміти, що мандрувати по атрактивних місцях області, де немає можливості зупинитися на нічліг, досить складно, що також обмежує відвідування окремих районів мандрівниками.

На сьогоднішній день, крім владних структур, цікавість до ринку інновацій проявляють і бізнесові структури. Але, через недостатність знань, щодо впровадження нововведень в туризмі, велика кількість суб'єктів туристичної діяльності області не можуть впроваджувати інновації в свою діяльність. Здобути потрібні практичні та теоретичні навички можуть відповідні семінари, тренінги, курси чи проектне навчання.

За засобами організації нововведення необхідно аналізувати як обов'язковий фактор забезпечення суперницької здатності суб'єктів туристичної діяльності Волинської області. Однак, туристичним підприємствам потрібно знаходити рівновагу між новаційною практикою та остаточною вартістю послуги мандрівки, яка буде подана споживачеві.

Покриття ґрунтової складової відновлення послуг мандрівок Волинської області перебуває в спектрі керівних дій: проектування, корекції, погодження та контролю його зростання, що потребує запровадити направлену регіональну політику області.

Політика області, що стосується росту ринків мандрівок в регіоні полягає в формуванні принципів незалежності і заохочення саморозвитку суб'єктів порядкування, повноцінно диференціювати ресурси Волинської області і, як наслідок, покращити свої конкурентні переваги.

Головною метою політики нововведень галузі мандрівок в області повинні бути:

- фінансове зростання принадності ринку мандрівок Волинської області за рахунок розповсюдження розмірності політики нововведень на міжгалузевому рівні;
- рівновага між важливою діяльністю та заходами галузевого напрямку в регіоні, а також їх державної мети досягнення;
- підвищення змагальних позицій інших напрямків та сфер в районах Волинської області;
- доцільне споживання територіальних і мандрівних ресурсів Волинської області для покращення існуючої інфраструктури мандрівок;
- поєднання намагань співробітництва на рівні між іншими регіонами України, а також зовнішніх ринках<sup>16</sup>.

Новаційний ресурс покращення ринку мандрівок Волинської області потребує долучення і належне використання відповідних ресурсів, що необхідні для цього. Насамперед, це стосується трудових, економічних, інформаційних, матеріально-технічних та інших ресурсів, які відносяться до потенціалу регіонального ринку мандрівок (рис. 13).

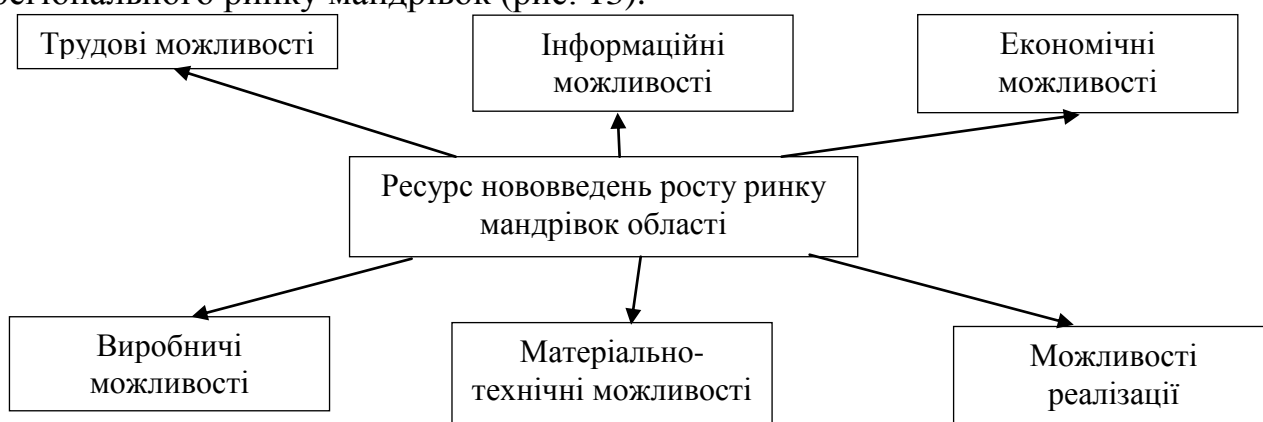


Рис. 13. Схема новачійного ресурсу ринку мандрівок області

Оцінка особливостей росту інноваційного розвитку ринку туризму в регіоні потребує виділення таких новачійних аспектів:

1. Мета і усвідомлення інновацій подорожей являється порівняно новими в гіпотезі та практиці росту мандрівок.
2. Новітній критерій до планування подорожей, що являється причиною новачійного росту і використання.
3. Покращення залучення перспектив росту інноваційного ринку мандрівок на локальному рівні (об'єкти мандрівок та територіальні громади).

<sup>16</sup> Давидова О. Особливості застосування інновацій у розвиток туристичної галузі України. Економіка. №7 (172), 2015. С. 65-69

4. Використання нововведень маркетингу при широкому використанні атракцій новаційних мандрівок.

5. Можливість інновацій стати основним чинником регіональної мандрівної локації.

Нововведення, що дозволять використовувати на різноманітних складових росту і надання інноваційних послуг мандрівок, очікувано впливають не лише на реалізацію новаційних мандрівних продуктів, а й на змагальний характер районів області в цілому.

На основі проведених досліджень на території Волинської області доцільно використовувати такі інновації мандрівок, як:

– створення цифрового сховку об'єктів історико-культурного надбання Волинської області;

– збільшення розробок 3-D маршрутів історико-архітектурних пам'яток області;

– формування 3-D моделей замкових та палацових комплексів Волинської області;

– введення QR-кодування мандрівних локацій регіону тощо<sup>13</sup>.

Ще одним напрямком розвитку інновацій на території Волинської області є використання мобільних додатків для росту сфери мандрівок під час війни. Вони надаватимуть мандрівникам різноманітний спектр послуг, в тому числі систему резервування та проплати, вибір і замовлення місцевих гідів-екскурсоводів, а також іншу інформацію, яка буде корисною для мандрівників області. Мобільні додатки дозволяють налаштуватися на індивідуалізований досвід мандрівника, що буде відповідати їхнім індивідуальним потребам та вподобанням. Крім того, їхнє використання дозволить збільшити зручність і легкість мандрівних умінь, а також дасть змогу площадку для просування Волинської області серед великої кількості потенційних мандрівників.

Наступним трендом можливого долучення інновацій до ринку мандрівок для суб'єктів туристичної діяльності Волинської області є залучення спеціалістів, які володіють навиками створення різноманітних інновацій. Вирішення даної новації можливе через кооперування суб'єктів туристичної діяльності в області з університетами/коледжами, що здійснюють підготовку спеціалістів індустрії гостинності. Як один з напрямків співпраці, є проведення навчальними закладами онлайн-семінарів для співробітників індустрії гостинності на каналах YouTube туристичних агенцій. Такий online-метод призведе до долучення більшої кількості молоді до вивчення мандрівок, а з іншої сторони така новація є різновидом подання інформації про заклад індустрії гостинності.

Вивчивши цей напрямок онлайн-просування інформації про мандрівки Волинською областю, можна відзначити, що інноваційні складові в ринку мандрівок пропонують велику кількість потреб в надсиланні електронних повідомлень своїм потенційним споживачам – від початкового етапу планування мандрівки до електронних листів під час проведення мандрівки.

## 2.4. ПРИРОДНІ РЕКРЕАЦІЙНО-ТУРИСТИЧНІ РЕСУРСИ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ: ІНТЕГРАЛЬНЕ ОЦІНЮВАННЯ \*

Сучасний стан розвитку України характеризується кардинальною перебудовою господарського комплексу, основною метою якої є формування ефективної національної економіки та її регіональних сегментів. Водночас необхідність забезпечення прискорених темпів економічного зростання регіональних господарських систем потребує пошуку і задіяння ресурсних можливостей для нарощування потенціалу.

Важливою передумовою розвитку туризму в Україні та її регіонах є дослідження особливостей і закономірностей розвитку туристично-рекреаційних ресурсів. Туристично-рекреаційна діяльність відіграє важливу роль в економіці країн і регіонів, забезпечуючи раціональне використання і збереження природно-екологічних, культурно-історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів. Проблеми інтегрального оцінювання природних рекреаційно-туристичних ресурсів є важливою та необхідною передумовою для організації та плануванні розвитку економіки окремих регіонів.

Оцінювання рекреаційно-туристичних ресурсів території доцільно проводити в контексті таких складових: геопросторового, природного, природно-антропогенного, архітектурно-історичного, інфраструктурного, біосоціального, подійного блоків. Кожен з них має свою методика і технологію дослідження. Усі ресурси на нашу думку доцільно оцінювати за п'ятибальною градацією (від 1 до 5) що відповідає дуже низькому, низькому, середньому, високому та дуже високому ресурсно-рекреаційному рейтингу території.

*Методика оцінювання природних рекреаційно-туристичних ресурсів.* Результати дослідження базуються на методиці О. Бейдика<sup>1</sup> за якою проведено оцінку природних рекреаційно-туристичних ресурсів Волинської області. Карти масштабу 1:200000 були основою оцінювання природної складової ресурсного потенціалу. Було проаналізовано рослинні, гідрографічні (обчислені площі рослинного покриву, актуальних смуг великих і середніх річок, озер, боліт). Методика дослідження природних рекреаційно-туристичних ресурсів ґрунтується на опрацюванні експедиційних матеріалів, аналізі картографічних матеріалів та статистичних джерел.

Аналіз гідрографічної мережі включав класифікацію річок за розміром як одним з критеріїв (бралися до уваги довжина річок і площа їх водозбору). Виділені три типи річок: малі (площа водозбору до 2 тис. км<sup>2</sup>, довжина від 10 до 100 км), середні (площа водозбору до 2 тис. км<sup>2</sup>, довжина від 10 до 100 км), великі (площа водозбору до 2 тис. км<sup>2</sup>, довжина від 10 до 100 км).

Методика дослідження гідрографічної мережі полягала в картометричному аналізі топооснов адміністративно-територіальних одиниць Волинської області, заповненні відповідних таблиць основних типів гідрологічних об'єктів (річок, озер).

\* Автори Кучер П.В., Ільїн Л.В., Ільїна О.В.

<sup>1</sup> Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: Методологія та методика аналізу, термінологія, районування: монографія. Київ: КНУ ім. Тараса Шевченка, 2001. 395 с.



У бальній оцінці рослинних ресурсів до уваги бралися дві основні ознаки: 1) лісопокриті площі території (лісам як більш вагомому для організації рекреації та туризму типу рослинності надавалась перевага перед іншими типами – рослинністю луків і боліт); 2) покрита площа лісів.

При визначенні балу площі залісненості території виходили з того, що: 1 бал до 268 км<sup>2</sup>; 2 бали 269-472 км<sup>2</sup>; 3 бали 473-677 км<sup>2</sup>; 4 бали – 678-882 км<sup>2</sup>; 5 балів 883 км<sup>2</sup> і більше. При визначенні балу площі лісів (у %) виходили з того, що: 1 бал до 13,6%; 2 бали 14-22%; 3 бали 23-24%; 4 бали 30-38%; 5 балів 39% і більше.

*Оцінка геологічних ресурсів (мінеральні води і лікувальні пелоїди).* У визначенні гідрогеологічних ресурсів (мінеральних вод) обчислювалось забезпечення адміністративно-територіальних одиниць видобутком підземних вод (тис. м<sup>3</sup>/добу). Отримані значення оцінювались за п'ятибальною системою: 1 бал до 9 тис. м<sup>3</sup>/добу; 2 бали 10-19 тис. м<sup>3</sup>/добу; 3 бали 20-29 тис. м<sup>3</sup>/добу; 4 бали 30-39 тис. м<sup>3</sup>/добу; 5 балів понад 40 тис. м<sup>3</sup>/добу.

При визначенні органо-мінеральних ресурсів (озерних родовищ сапропелю) обчислювався відсоток розвіданих у кожній адміністративно-територіальній одиниці родовищ сапропелю. Отримані значення оцінювались за п'ятибальною системою: 1 бал – до 3,34 %; 2 бали 3,35-6,19%; 3 бали 6,2-9,04; 4 бали 9,05-11,89 %; 5 балів – понад 11,9.

*Оцінка земельних ресурсів.* У визначенні оцінки земельних ресурсів адміністративно-територіальних одиниць обчислено загальну площу земель (га) природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного, історико-культурного призначення. Отримані значення оцінювались за п'ятибальною системою: 1 бал – до 6438 га; 2 бали від 6439 до 12173 га; 3 бали від 12173 до 17908 га; 4 бали від 17910 до 23644 га; 5 бали понад 23645.

*Оцінка кліматичних ресурсів.* Кліматичні ресурси оцінювались за такими показниками: 1) середня температура липня; 2) тривалість періоду з температурою понад + 10 °С; 3) річна кількість опадів. Отже, 1 бал до 18,8; 2 бали 8,9-18,99 °С; 3 бали 19,0-19,09 °С; 4 бали 19,10-19,20 °С; 5 балів понад 19,20 °С. Дані про тривалість періоду з температурою понад +10 °С зустрічаємо у праці<sup>2</sup>. Відносно районів вказувались лише кількість днів з температурою понад +10 °С, відносно інших адміністративних одиниць – наводився період з температурою понад +10 °С, тому для зручності порівняння даних кожного суб'єкта адміністративного поділу розраховувалося середньоарифметичне.

Бал оцінки кліматичних ресурсів визначався як сума балів оцінки середньої температури липня, річної кількості опадів, тривалості періоду з температурою понад +10 °С. При визначенні балу кліматичних ресурсів виходили з того, що 1 бал до 145 днів; 2 бали 146 днів; 3 бали 147 днів; 4 бали 148 днів; 5 бали 149 днів і більше.

*Оцінка гідрологічних ресурсів.* До гідрологічних ресурсів віднесені площі актуальних смуг і рекреаційних акваторій, які розраховувались за відповідною

---

<sup>2</sup> Бондарук Р. І., Адаменко Т. І. Агрокліматичний довідник по Волинській області. Довідкове видання. Камянець-Подільський, 2012. С. 192

методикою. Гідрологічні рекреаційно-туристичні ресурси включають такі складові водних об'єктів (річки, озера, водосховища, болота). До уваги брали: 1) площу актуальних смуг і рекреаційних акваторій річок; 2) площу актуальних смуг і рекреаційних акваторій озер; 3) площу актуальних смуг та акваторій водосховищ; 4) площу актуальних смуг та акваторій боліт.

Зважаючи на те, що розміри (площа) акваторій річок, озер, водосховищ, боліт менша за площу морів, а також те, що для рекреації використовується не тільки прибережна частина річок, озер, водосховищ, більш віддалені, глибокі ділянки (рибалка, веслування), враховувалась вся акваторія річок. Рекреаційна акваторія включає усю водну поверхню.

*Оцінка озер.* В основу бальної оцінки положення адміністративно-територіальних одиниць відносно озер: Світязь, Люб'язь та Велике Згоранське було покладено показник удосконаленого середнього рангу віддаленості від озер ( $R_{o1}$ ). У визначенні балу оцінки положення відносно озер Світязь, Люб'язь та Велике Згоранське виходили з того, що чим менший  $R_{o1}$ , тим вигідніше географічне (приозерне) положення території. Отже, 5 балів – до 2; 4 бали 2,1-2,46; 3 бали 2,5-2,86; 2 бали 2,9-3,2; 1 бал 3,3 і більше.

Бал оцінки гідрографічних ресурсів адміністративних одиниць визначався за часткою загальної площі актуальних смуг та рекреаційних акваторій річок, озер, водосховищ, боліт від площі адміністративної одиниці. У визначенні балу гідрографічних ресурсів виходили з того, що 1 бал до 5,4 %; 2 бали 5,6-9,1%; 3 бали 9,2-12,8%; 4 бали 12,9-16,4%; 5 балів понад 16,5%.

*Інтегральна оцінка природного блоку.* Бал природного блоку адміністративно-територіальних одиниць Волинської області визначався як сума балів оцінки геологічних, рослинних, гідрографічних, кліматичних ресурсів. У визначенні балу природного блоку обчислювалась загальна сума балів за кожним природним складником. В оцінці природного блоку застосовувалась градація: 1 бал до 6 балів; 2 бали 7-10 балів; 3 бали 11-13; 4 бали 14-17; 5 балів понад 18 балів.

*Підземні води.* Волинська область розміщена в межах Волино-Подільського артезіанського басейну. Основний водоносний горизонт питних і технічних підземних вод приурочений до відкладів верхньої крейди місцями у комплексі з нижньокарбовоними та девонськими відкладами. Підземні води, пов'язані з усіма стратиграфічними горизонтами й комплексами, вони є різними за якістю та продуктивністю. Всього на території області виявлено дев'ять родовищ мінеральних вод, чотири з яких експлуатуються. У районі смт. Ратне біля с. Осниця (Маневицький район), с. Тур (Ратнівський район), а також неподалік санаторію «Лісова пісня» поширені гідрокарбонатно-натрієві та хлоридно-кальцієві мінеральні води які придатні для лікування багатьох захворювань, серед яких: хвороби серцево-судинної системи, кровообігу, гіпертонії, периферійної нервової системи та інших систем організму. У Волинській області ресурси підземних вод складають 2586,3 тис. м<sup>3</sup>/добу<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Сучасний екологічний стан та перспективи екологічно безпечного стійкого розвитку Волинської області : кол. моногр. / В.О. Фесюк, С. О. Пугач, А. М. Слащук [та ін.] ; за ред. В.О. Фесюка. К.: ТОВ «Підприємство «Ві Ен Ей», 2016. 316 с

Найбільш перспективним для розробки питних технічних підземних вод є Луцьке родовище. На ділянці Вербаєво-Луцицька 1 балансові експлуатаційні запаси складають 27,60 тис. м<sup>3</sup>/добу, а на Вербаєво-Луцицька 2 – 45,50 тис. м<sup>3</sup>/добу.

Спеціальні дозволи на розробку родовищ підземних прісних вод для централізованого питного водопостачання надано лише п'ятьом підприємствам: Луцькому, Ковельському, Володимир-Волинському, Нововолинському, Ківерцівському. Не затверджено запаси вод на 24 водозборах міст і селищ області та зони відпочинку Шацького національного природного парку. Забір вод здійснюється відповідно до дозволів на спеціальне водокористування.

У Волинській області є родовища мінеральних вод 4-х типів, що дає можливість розвивати санаторно-курортне лікування. Так, в районі смт. Ратне біля с. Осниця, с. Тур (санаторій «Лісова пісня») поширені гідрокарбонатно-кальцієві, гідрокарбонатно-натрієві та хлоридно-кальцієві мінеральні води. З глибиною залягання горизонту зростає мінералізація вод. На глибинах 60–900 метрів води прісні і мінералізація їх коливається в межах 0,4–0,7 дм<sup>3</sup>. Але вже на глибинах 1000–1400 метрів мінералізація зростає до 124–127 дм<sup>3</sup> (свердловина в районі м. Ковеля). Ці води придатні для лікування захворювань серцево-судинної системи, системи кровообігу, гіпертонії, периферійної нервової системи та інших<sup>3</sup>.

Хлоридно-натрієві води з підвищеною мінералізацією – 12–13 мг/ дм<sup>3</sup> поширені поблизу с. Журавичі Ківерцівського району. Ці води мають домішки бромну, йоду, радону і застосовуються для лікування серцево-судинної системи, атеросклерозу, дихальної і травної систем. Поблизу м. Ковель є джерело, що не має аналогів в Україні. Це хлоридно-натрієво-йодо-бромні води. Експлуатаційний водоносний горизонт залягає на глибині понад 1300 м. Наявні дві свердловини, експлуатаційні запаси яких оцінені в кількості 90 м<sup>3</sup>/добу на 25-річний термін. Поблизу м. Луцьк функціонують дві свердловини, вода з яких використовується як питна столова так і мінеральна. Це йодо-бромні та хлоридно-натрієві води підвищеної мінералізації та слабомінералізовані залізисті води. В області нараховується 43 водопункти лікувальних мінеральних вод. Їх експлуатаційні запаси не встановлені і потребують подальшого дослідження. Якщо врахувати запаси і якість мінеральних вод розвіданих родовищ, то можна говорити про високий санаторно-курортний потенціал Волинської області. Цінність Журавичівського та Ковельського джерел надзвичайна, їх лікувальні властивості забезпечують оздоровлюючий ефект<sup>4</sup>. Загалом експлуатаційні запаси родовищ підземних мінеральних вод сягають 590 м<sup>3</sup>/добу, з них мінеральних лікувальних вод 290 м<sup>3</sup>/добу, природно-столових – 300 м<sup>3</sup>/добу.

Одним із найважливіших бальнеологічних курортів Волинської області є санаторій «Лісова Пісня». У санаторії лікують захворювання: серцево-судинної

---

<sup>4</sup> Ільїн Л. В., Мольчак О. Я. Озера Волині : Лімно-географічна характеристика : монографія. Луцьк. Надстир'я, 2000. 140 с.

системи, органів дихання, шлунково-кишкового тракту, опорно-рухового апарату та хребта (не туберкульозного характеру), периферичної та центральної нервової системи, ендокринної системи та порушення обміну речовин, шкіри (псоріаз), жіночих статевих органів. В арсеналі санаторію використовується місцеві торф'яні пелоїди (грязі), які отримали високу клініко-біохімічну оцінку Одеського науково-дослідного інституту курортології. В якості лікувальних засобів у санаторії використовують мінеральну воду, сірководневі та сухі вуглекислі ванни, підводне скелетне витягнення хребта. На території Волинської області в цілому виявлено 21 родовище мінеральної води у таких населених пунктах області: Володимир-Волинський, Ковель, Луцьк, Нововолинськ, Торчин, Ківерці (табл. 1). В оцінці мінеральних вод обчислювалось забезпечення адміністративно-територіальних одиниць видобутком підземних вод (тис. м<sup>3</sup>/добу)<sup>4</sup>.

Таблиця 1

Оцінка видобутку підземних вод у Волинській області, тис. м<sup>3</sup>/добу

Родовища, що розробляються	Видобуток	Балансові запаси А+В+С1**	Оцінка, бали
Володимир-Волинське	5,254	5,0	1
Ковельське	11,196	25,1	2
Луцьке	47,107	106,9	5
Нововолинське	12,548	38,5	2
Торчинське	0,487	0,60	1
Ківерцівське	0,912	1,2	1

Проведене дослідження за цими показниками засвідчує, що найбільший бал (5) має Луцьке родовище, із видобутком понад 47 тис. м<sup>3</sup>/добу води, з найбільш сприятливими умовами для розвитку оздоровлення та рекреації. Ковельське та Нововолинське родовища оцінено нижчим балом (2), які видобувають – 11,196 тис. м<sup>3</sup>/добу та 12,548 тис. м<sup>3</sup>/добу мінеральної води відповідно. Найнижчий бал (1), за нашими оцінками, у Володимир-Волинського, Торчинського та Ківерцівського родовища мінеральних вод. Дослідження засвідчує, що Волинська область має значний потенціал для розвитку санаторно-курортного лікування та здійснення подорожей із оздоровчою та лікувальною метою.

*Лікувальні грязі.* З метою виявлення та використання для лікування в області обстежено 33 родовища лікувальних торфових грязей. В основному це гіпсові купоросні торфи з мінералізацією 2–3 г/дм<sup>3</sup>. Такі пелоїди масткі, мають високу теплоємність, бактерицидність, гігроскопічність, малу теплопровідність. У них є багато органічних сполук: бітуми, віск, смоли, органічні кислоти, дубильні речовини, лігніни, цукор, крохмаль, ефірні масла, бальзами та ін. З неорганічних складників є окиси заліза, солі амонію, сполуки бору, барію, стронцію, титану, цирконію, ванадію, срібла, хрому, золота, йоду та ін. Використання лікувальних грязей в області є незначним – в 4-х санаторіях, 6-й профілакторіях, деяких поліклініках і лікарнях. Запаси дозволяють значно збільшити їх використання для оздоровчих та для вивезення за межі регіону.

Найбільш придані до лікування торфові пелоїди родовищ сіл Головно, Машів Любомльського району, м. Берестечко Горохівського, с. Журавичі Ківерцівського та с. Троянівка Маневицького району (табл. 2).

Таблиця 2

Торфові лікувальні пелоїди Волинської області<sup>5</sup>

Родовища лікувальних грязей	Тип і якісна характеристика	Запаси, тис. м <sup>3</sup>	Оцінка, бали
Шацьке	торфове	4768	5
Тетеринське	торфове	198	1
Берестечко	торфове	41,2	1
Липнівське	торфове	165	1
Журавичівське	торфове	217	1
Головнянське	торфове	60	1
Ставівське	торфове, низинного типу	39	1
Машівське	торфове, низинного типу	28	1
Троянівське	торфове	40	1
Гайківське	торфове	36	1

Лікування торфовими пелоїдами рекомендоване при різних захворюваннях, у патогенезі яких наявний запальний процес, порушення імунологічної реактивності організму, трофіки тканин та інше. Найбільше лікування пелоїдами використовують при захворюваності органів опорно-рухового апарату, нервової системи, органів травлення, периферійних судин, порушення роботи органів дихання, шкіри та очей. Більші лікувальні властивості мають сапропелеві пелоїди – намули переважно прісних водойм, збагачені органічною речовиною (більше 50%), які утворилися в результаті біотичного перетворення водних рослин і тварин.

Видобуток сапропелю ведеться лише на мілководних озерах: Оріхове, Скорінь, Бурків, Маховець, Тур, Перемут, Синове, Луки. Найбільш придатні для лікування сапропелі органічного і органічно-силікатного походження, які володіють високими тепловими і пластичними властивостями, гомогенною структурою, широким спектром мікро- і макроелементів, вітамінів, ферментів, біологічно активних речовин. За допомогою сапропелю лікують захворювання серцево-судинної, нервової систем, опіки, хвороби суглобів, шкіри, ревматизм. У Волинській області проведено розвідувальні роботи на 191 озері загальною площею 6802,4 га, у яких виявлено понад 70 тис. тон сапропелів<sup>6</sup>. Найбільше запасів сапропелю розвідано у Шацькому, Ратнівському, Любешівському, Любомльському районах області.

В озерах Волинської області переважає сапропель змішаного органічного складу: вапнякового, залізистого, вапняково-залізистого видів, які можна використовувати в лікуванні. Найбільш придатні для лікування сапропелі органічного й органо-силікатного походження, з високими тепловими

<sup>5</sup> Кучер П. В., Ільїн Л. В., Штойко П. І. Рекреаційно-туристичні ресурси Волинської області : Монографія. Луцьк : ПП «Волинська друкарня», 2023. 180 с.

<sup>6</sup> Ільїн Л.В. Лімнокомплекси Українського Полісся. У 2-х т. Т. 2: Регіональні особливості та оптимізація. Луцьк: Ред.-вид. відд. «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. 400 с.

властивостями та насиченими мікроелементами, ферментами і вітамінами. Уміст органічної речовини, залежно від типу сапропелю в південних районах області, становить 10% (озеро Хорохотин Луцького району) до 51% (озеро Божик Горохівського району). У північній поліській частині Волинської області вміст органічної речовини у сапропелях вищий і становить 35–87%. В озері Лісівське Маневицького – 83%, озері Бурків Любешівського – 77%, озері Хотин Старовижівського – 85%, озері Охотницьке Ковельського району – 87%. Отже, найбільший потенціал сапропелю, який містить органічні речовини й може використовуватися для лікування та косметології, знаходиться в північній поліській частині області.

Таблиця 3

Оцінка озерних родовищ сапропелю у Волинській області<sup>6</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Кількість розвіданих родовищ	% розвіданих по області	Геологічні запаси сапропелю за 60% вологості, млн. т	Оцінка, бали
Володимир-Волинський	6	3,1	1,3	1
Горохівський	1	0,5	0,04	1
Іваничівський	2	1,1	1,60	1
Камінь-Каширський	14	7,3	2,50	3
Ківерцівський	2	1,1	0,10	1
Ковельський	21	11	3,00	4
Локачинський	3	1,6	2,80	1
Луцький	1	0,5	0,04	1
Любешівський	12	6,3	9,10	3
Любомльський	26	13,6	15,30	5
Маневицький	19	10	2,10	4
Ратнівський	28	14,7	15,80	5
Рожищенський	6	3,1	1,20	1
Старовижівський	23	12	9,20	5
Турійський	27	14,1	6,10	5
Загальна сума	191	100	70,00	2,7

Результати інтегральної оцінки бальнеологічних ресурсів Волинської області наведені у табл. 3. Любомльський, Ратнівський, Старовижівський та Турійський райони характеризуються найвищим балом (5) із геологічними запасами сапропелю 46 млн. т (104 розвіданих родовища). Ковельський та Маневицький райони оцінено у 4 бали із запасами понад 5 млн. т. (40 родовищ). Камінь-Каширський та Любешівський райони оцінено у 3 бали. Решта (7) районів оцінено у 1 бал з найменшими запасами сапропелю – 7 млн. т.

*Кліматичні ресурси.* Клімат Волинської області помірно-континентальний: зима м'яка з нестійкими морозами; літо тепле, весна та осінь затяжні із великою кількістю опадів. Область отримує 92,7 ккал/см<sup>2</sup> сумарної сонячної радіації на рік. Пряма сонячна радіація знижується у результаті високої хмарності та становить 40% від сумарної<sup>3</sup>.

Придатність клімату для рекреації та відпочинку визначається режимом ультрафіолетової радіації, що має оздоровчий, лікувальний вплив на організм

людини, підвищує стійкість організму до різних захворювань. Найбільша кількість сонячного сяйва спостерігається у період з травня до серпня (табл. 4). Саме цей період є найбільш сприятливий для здійснення різних видів рекреаційної діяльності на свіжому повітрі. Міждобова зміна основних метеорологічних показників визначає рекреаційну придатність території.

Таблиця 4

Тривалість сонячного сяйва у Волинській області (годин)<sup>2</sup>

Квітень	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	За період квітень-жовтень
186	269	252	278	254	157	133	1529

Температурний режим території узгоджується з динамікою показників сонячної радіації і тривалості сонячного сяйва. Середньомісячна температура січня сягає – 2,6 °С, а липня +19,0 °С. Найтепліше в усі пори року на північному заході.

Сприятлива для рекреації комфортна погода в області спостерігається у літні місяці (5-8 днів на декаду), зокрема у липні та серпні умови на території області сприятливі для здійснення кліматолікування. Середній період для проведення усіх видів відпочинку в теплу пору року складає приблизно 150 днів. У холодний період року (із листопада по березень) середня температура повітря становить 1-3 °С. На початку весни, а також пізньої осені, погода не сприятлива для здійснення рекреаційної діяльності (табл. 5). У зимовий період сонячна погода триває 40 днів, а решту днів спостерігається похмура погода з опадами. Річна кількість опадів складає 618 мм (табл. 6). Найбільша кількість опадів випадає у літні місяці, в червні, липні та серпні (біля 80–90 мм на місяць), що становить приблизно 70% усієї кількості опадів.

Таблиця 5

Середньомісячна температура повітря<sup>2</sup>

Метеостанція	Місяць року												За рік
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII	
Володимир-Волинський	-2,5	-1,5	1,9	8,4	14	16,9	18,9	18,0	13,0	8,2	2,5	-1,9	8,0
Ковель	-2,4	1,3	1,9	8,5	14,2	17,1	19,1	18,0	12,9	8,0	2,3	-1,9	8,0
Луцьк	-3,0	-2,0	1,3	8,4	14,0	16,9	19,0	18,1	12,8	7,8	2,0	-2,5	7,7
Любешів	-2,5	-1,6	1,8	8,6	14,2	17,0	19,0	18,0	12,8	7,9	2,1	-2,1	7,9
Маневичі	-2,8	-1,9	1,4	8,1	13,8	16,8	18,8	17,8	12,5	7,6	1,8	-2,4	7,6
Світязь	-2,3	-1,4	1,8	8,4	13,3	17,2	19,2	18,3	13,1	8,3	2,6	-1,6	8,2
Загалом	-2,6	-1,6	1,7	8,8	14,1	17,0	19,0	18,0	12,9	8,0	2,2	-2,1	7,9

Серед основних чинників, що зумовлюють формування й особливості клімату області відносимо сонячну радіацію, атмосферну циркуляцію та характер підстиляючої поверхні. Всі вони діють постійно, але кліматоформуєча роль кожного з них проявляється неоднозначно у різні сезони та у різних частинах області.

Таблиця 6

Середньомісячна кількість опадів у Волинській області (мм)<sup>3</sup>

Місяців	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XII
Кількість опадів	30	26	28	43	55	88	83	85	54	42	47	37

Взимку на території дослідження, в основному, панує атлантичне повітря, рух якого супроводжується потеплінням, опадами. Влітку відбувається трансформація атлантичного повітря в континентальне. Арктичне повітря викликає взимку значне похолодання, а навесні – пізні приморозки. Сприятливий період для здійснення зимових видів рекреації та відпочинку у холодний період року складає 50 днів. Клімат Волинської області відзначається меншою континентальністю, більшою тривалістю безморозного періоду, більшою кількістю опадів, ніж в інших областях України.

З-поміж формування клімату вагоме значення належить наземним фізико-географічним умовам, зокрема: великій залісненості території, характеру рельєфу, заболоченість, які впливають на місцеві і мікрокліматичні відміни. Волинь відрізняється від інших районів України найбільшою витратою тепла на випаровування вологи, приблизно 80% радіаційного тепла.

Аналіз даних табл. 7 засвідчує, що температурні показники формують сприятливі умови для розвитку рекреації та відпочинку в літній період року (багаторічна середньо липнева температура повітря знаходиться в межах + 8,8-+19,2 °С). Найбільш сприятливими липневими температурами повітря характеризуються Шацький район (19,2 °С), який оцінено у 5 балів.

Таблиця 7

Оцінка кліматичних ресурсів Волинської області<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Оцінка, бали			Сума балів	Оцінка кліматичних ресурсів, бали
	середньої температури липня, °С	тривалість періоду з температурою понад +10 °С	річної кількості опадів, мм		
Володимир-Волинський	1	2	2	5	1
Ковельський	1	2	3	6	1
Луцький	3	2	3	8	2
Любешівський	1	2	4	7	2
Маневицький	5	2	5	12	5
Шацький	5	2	1	8	3

Територію Волинської області слід вважати сприятливою для літнього оздоровлення, лікування, туризму, адже тривалість періоду з температурою понад +10 °С становить від 145 до 147 днів у шести адміністративних районах (Володимир-Волинський, Ковельський, Луцький, Любешівський, Маневицький, Шацький), де розташовані метеостанції. Найбільший бал (5) отримав Маневицький район, тривалість періоду з температурою понад +10 °С у якому становить 148 днів.



Решта районів (Луцький, Любешівський, Шацький) оцінено у 2 бали тривалість, періоду з температурою понад +10 °С у яких становить 147 днів. Найнижчий бал (1) характерний для Володимир-Волинського і Ковельського районів (тривалість періоду з температурою понад +10 °С становить 145 днів).

Відносно несприятливими для розвитку рекреації є Маневицький район (88,4 мм за рік), який оцінено у 1 бал, Любешівський район (2 бали), річна кількість опадів якого сягає 84,6 мм за рік. Ковельський та Луцький райони оцінено у 3 бали із показником річної кількості опадів 82 мм. Високий бал (4) характерний для Володимир-Волинського району (кількість опадів 82,5 мм за рік). Найбільш сприятливим для розвитку рекреації є Маневицький район, який оцінено у 5 балів із найнижчим показником річної кількості опадів – 77,5 мм за рік (див. табл. 7).

Кліматичні умови у Волинській області найсприятливіші для здійснення рекреації у літні місяці року, коли оптимальні кліматичні показники із температурою повітря +18 °С сягають 155 днів. З пізньої осені до ранньої весни варто відвідувати культурні та історичні об'єкти, оскільки на такі подорожі погода суттєво не впливає.

Інтегральна оцінка кліматичних ресурсів Волинській області свідчить, що найбільший бал (5) характерний для Маневицького району із загальною сумою 12 балів, що свідчить про найбільш сприятливі кліматичні умови для рекреації та відпочинку. Луцький та Любешівський райони оцінено у 2 бали із сумою одиниць – 7. Найменш сприятливими для здійснення рекреації є Володимир-Волинський та Ковельський райони, які оцінено у 1 бал, із 5-ма і 6-ма пунктів відповідно.

*Гідрографічні ресурси.* Важливу роль для здійснення рекреації та відпочинку у Волинській області відіграють водні ресурси, які можна використовувати для купання, плавання на човнах, байдарках, катамаранах та рибальства<sup>3</sup>. Відносно високе зволоження території дослідження, зумовлене не стільки надмірною кількістю атмосферних опадів, а й стабільним переважанням опадів над випаровуванням, у сприятливих умовах рівнинного рельєфу з одним з вирішальних чинників густої і різноманітної мережі поверхневих вод, представлених численними річками, каналами, природними та штучними водоймами і болотами. Гідрографічні ресурси Волинської області наведені в табл. 8.

*Річки.* У регіоні протікають Прип'ять і її найбільші притоки Горинь і Стир. Тут течуть Вижівка, Турія, Стохід, Південний Случ та інші. Усі річки Волинської області належать до одного кліматичного типу – переважно снігового живлення з весняною повінню. Річки мають широкі долини, з незначною глибиною з пологими схилами. Заплави здебільшого широкі та заболочені, особливо у річках Луга, Липа, Черногузка<sup>3</sup>.

Значні площі займає заплавної луково-болотяний тип місцевості. Особливо розвинутий він на півночі, де знаходиться заплава Прип'яті та розширені заплави нижніх течій її приток (Вижівки, Турії, Стоходу). На заплавах панують дерново-глейові та болотні ґрунти, вкриті луковою рослинністю.

Гідрографічні ресурси адміністративно-територіальних одиниць Волинської області<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Площа адміністративних одиниць, тис. км <sup>2</sup>	Площа актуальних смуг та рекреаційних акваторій, км <sup>2</sup>				Загальна площа	Частка, у %
		болота, км <sup>2</sup>	водосховища, км <sup>2</sup>	озерні ресурси, км <sup>2</sup>	річки, км <sup>2</sup>		
Володимир-Волинський	1039	26,668	–	1,118	2,7	30	2,8
Горохівський	1122	48,491	–	–	1,4	50	4,4
Іваничівський	645	27,072	–	0,2868	1,7	29	4,4
Камінь-Каширський	1747	131,712	1,17	4,0276	2,1	139	7,9
Ківерцівський	1414	29,078	–	0,158	–	29	2
Ковельський	1723	71,745	3,66	4,2022	0,763	80	4,6
Локачинський	712	27,158	–	0,9256	–	28	4
Луцький	973	31,304	–	–	0,84	32	3,2
Любешівський	1450	283,074	0,78	13,633	3,2	300	20,6
Львівський	1481	82,609	–	3,5218	0	86	5,8
Маневський	2265	102,19	0,48	2,0723	1,5	4	0,17
Ратнівський	1437	99,1	15,34	37,639	0,92	53	3,6
Рожищенський	928	26,997	–	0,5518	1,68	29	3,1
Старовижівський	1121	67,92	–	11,23	0,03	11	0,09
Турійський	1205	35,95	–	3,8	1,32	41	3,4
Шацький	759	54,82	–	67,766	0,46	68	9

*Озера.* Характерною рисою Волинського Полісся є велика кількість озер, найбільші серед них – Світязь, Пулемецьке, Люцимир, Турське та інші, які розташовані у північних районах області.

На території Волинської області розташовано 235 озер площею 15096 га. Розподіл озер за басейнами річок нерівномірний. Найбільше озер знаходиться у басейнах річки Припять (77 озер загальною площею 6396 га) та Турії (70 озер загальною площею 1099 га). Решта озер розташовані у басейнах річки Західний Буг – 39 річок загальною площею 7069 га, Стоходу – 30 річок площею 398 га, Стиру – 12 річок площею 97 га, Вижівки – 4 річки площею 31 га, Горині – 3 річки площею 3 га<sup>4</sup>.

Найбільша кількість озер розташована на території Ратнівського, Турійського, Шацького, Старовижівського районів (табл. 9). У басейні Західного Бугу розташоване найбільше озеро Волинської області й найглибше в Україні – Світязь, площа якого сягає 2622 га, довжина 9225 м, ширина 4000 м, максимальна глибина – 60,6 м, пересічна глибина – 6,9 м. Озеро Світязь найбільш рекреаційно-привабливе. Біля озера розташовані рекреаційні зони для туристів (Гряда, Урочище Гушево, Світязь), які мають заклади розміщення місткістю 4499 місць.

У межах регіону розташоване озеро Пісочне, площа водного дзеркала якого сягає 187 га, довжина 1750 м, пересічна глибина 16,2 м. Тут розміщена рекреаційна зона із закладами розміщення на 1158 місць. Решта озер басейну Західного Бугу у зв'язку з меншою природною доступністю, інфраструктурним освоєнням для рекреації і туризму використовуються менше.

Відносно придатні водойми зосереджені в центральній і південній частинах області. Більшість озер регіону не придатна для купання, але це не виключає розвитку на таких акваторіях інших видів відпочинку, а саме рибальства, мисливства, катання на човнах та ін.

Таблиця 9

Озерні ресурси Волинської області<sup>6</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Кількість	%	Площа, га	%	Об'єм водної маси, млн.м <sup>3</sup>	%	Заозереність території, %
Володимир-Волинський	5	2,1	111,8	0,7	6,85	0,7	0,1
Горохівський	–	–	–	–	–	–	–
Іваничівський	2	0,9	28,68	0,2	2,32	0,2	0,04
Камінь-Каширський	17	7,2	402,76	2,7	10,05	1,06	0,2
Ківерцівський	6	2,6	15,8	0,2	0,68	0,1	0,01
Ковельський	27	11,5	420,22	2,8	10,48	1,1	0,2
Локачинський	4	1,7	92,56	0,6	0,65	0,1	0,1
Луцький	1	0,4	2,88	0,02	0,4	0,04	0,002
Любешівський	13	5,5	1363	9,0	52,28	5,5	0,9
Любомльський	15	6,4	352,18	2,3	31,13	3,3	0,2
Маневицький	20	8,3	207,23	1,4	5,61	0,6	0,09
Ратнівський	32	13,6	3763,91	24,9	73,89	7,8	2,6
Рожищенський	8	3,4	55,81	0,4	2,37	0,3	0,06
Старовижівський	24	10,2	1123,22	7,4	51,22	5,4	1,0
Турійський	31	13,2	379,94	2,5	55,32	5,9	0,3
Шацький	30	12,8	6776,62	44,9	640,4	67,9	8,9

Таблиця 10

Оцінка гідрографічних ресурсів Волинської області<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Частка гідрографічних ресурсів від площі адміністративних одиниць, у %	Оцінка гідрографічних ресурсів, бали	Ресурсно-рекреаційний рейтинг
Володимир-Волинський	2,8	1	дуже низький
Горохівський	4,4	2	низький
Іваничівський	4,4	2	низький
Камінь-Каширський	7,9	2	низький
Ківерцівський	2	1	дуже низький
Ковельський	4,6	2	низький
Локачинський	4	1	дуже низький
Луцький	3,2	1	дуже низький
Любешівський	20,6	5	дуже високий
Любомльський	5,8	2	низький
Маневицький	0,17	1	дуже низький
Ратнівський	3,6	1	дуже низький
Рожищенський	3,1	1	дуже низький
Старовижівський	0,09	1	дуже низький
Турійський	3,4	1	дуже низький
Шацький	9	3	середній

*Ставки.* В області налічується 621 ставок загальною площею водного дзеркала 3873 га. Основними джерелами їх живлення є талі, повеневі, дощові й підземні води, а також 12 водосховищ. Основна кількість ставків розташована в межах Волинської височини. Найбільша кількість ставків зосереджена в Луцькому – 162 озера, Горохівському – 108, Маневицькому – 96, Ківерцівському – 64 районах області. Багато ставків використовуються для риболовлі та пляжного відпочинку.

Північна частина Волинської області належить до Волинського Полісся – найбільш заболоченої області Українського Полісся. Болота і заболочені землі займають у середньому приблизно 15%, а в північних районах – до 40–50 % території.

Найбільша кількість гідрографічних ресурсів належить належить Любешівському району (20% від площі адміністративних одиниць) (табл. 10). Зазначимо, що цей район віднесений до найвищого рейтингу за рахунок наявності на його території великої кількості озер (Біле, Люб'язь) та річок (Прип'ять, Цир, Турія, Коростянка, Стохід).

П'ять районів (Горохівський, Іваничівський, Камінь-Каширський, Ковельський, Любомльський) оцінено у 2 бали. До завершальної групи (1 бал) належать Володимир-Волинський, Ківерцівський, Локачинський, Луцький, Маневицький, Ратнівський, Рожищенський, Старовижівський, Турійський райони.

*Земельні ресурси.* Земельний фонд області становить 2014, 4 тис. га. Більшу його частину займають сільськогосподарські угіддя – 1080 тис. га (54%); під лісами та лісовкритими площами – 697 тис. га, що складає 36% та вказує на значний потенціал для розвитку пізнавального, спортивного, лікувально-оздоровчого видів туризму. Забудовані землі займають 60 тис. га (3%); болота – 115,9 тис. га. (5,7%), відкриті землі без рослинного покриву – 14,5 тис. га. (0,7%); води – 45,4 тис. га. (2%)<sup>3</sup>.

Земельний фонд у розрізі основних землекористувачів свідчить, що в користуванні сільськогосподарських підприємств перебуває велика частина земель, що становить 194 тис. га у власності та користуванні закладів, установ – 7,3 тис. га земель; промислових та інших підприємств – 4,0 тис. га; підприємств та організацій транспорту, зв'язку – 18,4 тис. га; підприємств, установ, організацій закладів оборони – 7,8 тис. га.; організацій, підприємств, установ природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного призначення та історико-культурного (суспільно-історичного) призначення – 32,4 тис. га; лісгосподарських підприємств – 535 тис. га.; водогосподарських підприємств – 4,1 тис. га. Найбільше лісовкритих площ належать державним лісгосподарським підприємствам – 508 тис. га (73%); на землях запасу та не наданих у власність у межах населених пунктів – 159 тис. га (23%) організаціям, підприємствам природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного (суспільно-історичного) призначення – 18,8 тис. г. (2,7%); сільськогосподарським підприємствам – 5,0 тис. га (0,7%); підприємств та організацій транспорту, зв'язку – 7 тис. га (0,4%); підприємствам, організаціям, оборонним об'єктам – 1,8 тис. га (0,3%), та громадянам – 1,1 тис.

га (0,1%). Серед земель, які можна використовувати для рекреації, більшу частину займають природоохоронні землі. Вони зосереджені у Шацькому, Любешівському, Камінь-Каширському, Ратнівському районах, а найменше у Рожищенському районі області. Значна кількість земель оздоровчого призначення є у Ківерцівському, Шацькому, Ковельському, Іваничівському, Старовижівському та Маневицькому районах. У Володимир-Волинському, Ковелі, Луцьку значна кількість земель знаходиться під забудовою історико-культурного (суспільно-історичного) призначення<sup>3</sup>.

Найбільша кількість земель, придатних для рекреації розміщена у Шацькому, Любешівському, Камінь-Каширському районах, найменша – у Рожищенському, Іваничівському, Луцькому. Переважна кількість земель природоохоронного призначення розташована у поліській північній частині області, що є підставою для розвитку різних напрямів сільського (зеленого) та пізнавального туризму. Загальна кількість земель природоохоронного, оздоровчого, рекреаційного та історико-культурного призначення становить 155715 га. З них: природоохоронного – 152246 га; оздоровчого – 146,5; рекреаційного – 2854 га; історико-культурного – 472 га (табл. 11).

Таблиця 11

Оцінка земель Волинської області, що використовуються для рекреації<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	З усіх земель, га				Загальна площа, га	Оцінка, бали
	природо-охоронного призначення	оздоровчого призначення	рекреаційного призначення	історико-культурного призначення		
Володимир-Волинський	3828	–	3	–	3832	1
Горохівський	3479	–	5	–	3485	1
Іваничівський	2866	7	–	–	2872	1
Камінь-Каширський	13808	–	139	5	13952	3
Ківерцівський	8604	83	2326	290	11303	2
Ковельський	6430,42	24	67	70	6591	2
Локачинський	5540	–	-	3	5543	1
Луцький	2866	–	101	65	3032	1
Любешівський	27862	–	12	0	27874	5
Любомльський	5919	10	23	10	5962	1
Маневицький	10936	0,5	27	9	10972	2
Ратнівський	11339	–	5	10	11354	2
Рожищенський	704	–	0	0	704	1
Старовижівський	6774	5	25	8	6812	2
Турійський	12044	–	9	1	12055	2
Шацький	29248	17	111	0	29376	5

Оцінка земель області, що використовуються для рекреації засвідчує, що найбільшим балом (5) оцінено Любешівський та Шацький райони, які мають найбільшу площу (га) земель 57,250 га придатних для розвитку рекреації, що становить 36,7% від загальної площі земель; нижчий бал

(3) належить Камінь-Каширському району у якому виявлено 13952 га, що становить 9% від загальної площі земель; у 2 бали оцінено Ківерцівський, Ковельський, Маневицький, Ратнівський, Старовижівський, Гурійський (59087 га земель, 38%); найнижчим балом (1) оцінено Володимир-Волинський, Горохівський, Іваничівський, Локачинський, Луцький, Любомльський, Рожищенський райони, землі яких займають 25 430 га, що становить 16,3% від загальної кількості земель.

*Рослинні ресурси.* Велике значення у фізико-географічних умовах Волинської області відіграє рослинність, що в поєднанні з рельєфом створює поліські краєвиди. За характером рослинності регіон належить до зони мішаних і широколистяних лісів Східно-Європейської рівнини. Видовий склад флори Волинської області досить різноманітний. Різноманітність і багатство флори та фауни Волинської області обумовлене рядом причин, головною з яких є положення Полісся на південному заході зони мішаних і широколистяних лісів на межі з лісостеповою зоною, що призвело до наявності лісових і степових форм. Протягом антропогену характер рослинності Полісся в зв'язку з коливанням клімату не раз змінювався і поступово ускладнювався. Одним із основних типів рослинності є ліси, які покривають площу понад 2,5 млн. га, що становить близько 30% території Українського Полісся. Це складає понад 40% всіх державних лісів України та становить 646,4 тис. га. Основними лісоутворюючими породами на Українському Полісся є сосна, яка займає близько 60% покритої площі, дуб – 20%, береза – 10%, чорна вільха – 6,3%, осика – 2%, граб – 2%. Ці лісоутворюючі породи залежно від ґрунтів, рельєфу, зволоження території, історії розвитку створюють різні рослинні угруповання, які виділяють в окремі типи лісу.

Соснові ліси (бори) найчастіше покривають надзаплавні річкові тераси з дерново-слабопідзолистими піщаними і супіщаними ґрунтами. Найбільше поширення на території дослідження мають дубово-грабові ліси (субори), верхній ярус яких утворює сосна, а другий – дуб. На понижених місцях до них домішується береза, осика, вільха. У лісовому покриві області більшу частину займають хвойні породи (68%), а меншу складають м'яколисті (21%) та твердолистяні (11%). У розподілі за породами деревної рослинності чільне місце займають сосна (69%), дуб звичайний, береза (по 10%), а також вільха чорна (8%). Інші породи (граб, осика, ясен, ялина та ін.) займають незначні площі. За узагальненою оцінкою на території області налічується близько 1300 видів вищих спорових і насінних рослин, які належать до 500 родів та 100 родин. На території Волинської області виявлено 4803 км<sup>2</sup> лісів.

Регіон характеризується значним поширенням лісів, які можна використовувати для рекреації. Оцінка лісових ресурсів засвідчує, що найбільший бал (5) характерний для Камінь-Каширського та Маневицького районів із найбільшим відсотком залісненості від площі адміністративних районів області – 49 та 48% відповідно (табл. 12). Високий бал (4) належить Старовижівському (35,7%) та Ратнівському (33%) районам області; Камінь-Каширський та Любешівський райони оцінено у 3 бали, з площею лісів 878 км<sup>2</sup>; нижчим балом (2) оцінено Рожищенський (7%), Луцький Горохівський райони

області. Для Локачинського та Володимир-Волинського району інформація відсутня.

Таблиця 12

Оцінка лісових ресурсів Волинської області<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Площа		Залісненість території, %	Оцінка, бал
	адмін.одиниці, км <sup>2</sup>	лісів, км <sup>2</sup>		
Володимир-Волинський	1039	—	—	—
Горохівський	1122	106.72	9,5	1
Іваничівський	645	—	—	—
Камінь-Каширський	1747	859.49	49	5
Ківерцівський	1414	414.82	29,3	3
Ковельський	1723	256.59	14	2
Локачинський	712	—	—	—
Луцький	973	48,7	5	1
Любешівський	1450	327.74	23	3
Любомльський	1481	308.37	20	2
Маневицький	2265	1085.52	48	5
Ратнівський	1437	479.15	33	4
Рожищенський	928	64	7	1
Старовижівський	1121	399.6	35,7	4
Турійський	1205	291.97	24,3	3
Шацький	759	209.86	27	3

На підставі дослідження сучасного стану та оцінки геолого-мінералогічних, ґрунтових, рослинних, кліматичних, кліматичних та гідрографічних рекреаційно-туристичних ресурсів як складових природного блоку здійснено їх інтегральну оцінку (табл 13, рис. 1).

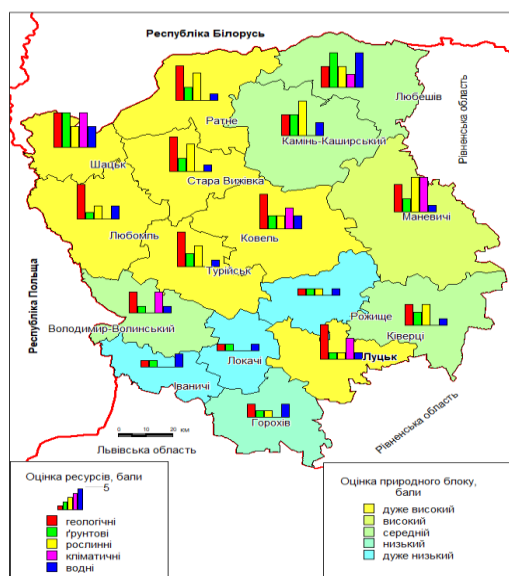


Рис. 1. Територіальне забезпечення природних рекреаційно-туристичних ресурсів Волинської області

Оцінка природних рекреаційно-туристичних ресурсів  
Волинської області, балів<sup>5</sup>

Адміністративні одиниці (райони)	Оцінка ресурсів, бали					Загальна сума балів	Оцінка природного блоку, бали	Ресурсно- рекреаційний рейтинг
	геологічні	грунтові	рослинні	кліматичних	гідрографічних (водні)			
Володимир-Волинський	3	1	–	3	1	8	2	низький
Горохівський	2	1	1	–	2	6	1	дуже низький
Іваничівський	1	1	–	–	2	4	1	дуже низький
Камінь-Каширський	3	3	5	–	2	13	3	середній
Ківерцівський	3	2	3	–	1	9	2	низький
Ковельський	5	2	2	3	2	14	4	високий
Локачинський	1	1	–	–	1	3	1	дуже низький
Луцький	5	1	1	3	1	11	3	середній
Любешівський	3	5	3	2	5	18	5	високий
Любомльський	5	1	2	–	2	10	2	низький
Маневицький	4	2	5	5	1	17	4	низький
Ратнівський	5	2	4	–	1	12	3	високий
Рожищенський	1	1	1	–	1	4	1	дуже низький
Старовижівський	5	2	4	–	1	12	3	середній
Турійський	5	2	3	–	1	11	3	середній
Шацький	5	5	3	5	3	21	5	високий

Результати інтегрального оцінювання за цими показниками засвідчують, що найвищу (5 балів) оцінку отримали Любешівський (загальна сума балів – 18) та Шацький (загальна сума балів – 21) райони області, які володіють найбільш сприятливими природними умовами для здійснення рекреації. Ковельський (загальна сума балів – 14) та Маневицький (загальна сума балів – 17) райони оцінено у 4 бали. Відносно сприятливими районами для рекреації є Камінь-Каширський (загальна сума балів – 13), Луцький (загальна сума балів – 11), Старовижівський (загальна сума балів – 12) та Турійський (загальна сума балів – 11) райони області, які оцінено у 3 бали. Найнижче значення (1 бал) отримали Горохівський, Іваничівський, Локачинський та Рожищенський райони, з недостатньо сприятливими природними умовами для рекреації та відпочинку.

Практичне значення здійсненого оцінювання полягає в тому, що воно поглиблює теорію і практику оцінювання природно-ресурсного потенціалу, розширює наукову базу рекреаційно-туристичних досліджень окремого регіону, необхідне для удосконалення та розробки комплексних регіональних програм розвитку туризму і рекреації.



## 2.5. СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ГАСТРОНОМІЧНОГО ТУРИЗМУ У ВОЛИНСЬКІЙ ОБЛАСТІ \*

Одним із перспективних видів туристичних послуг є гастрономічний туризм, який пов'язаний з ознайомленням з етнографічними культурними цінностями, місцевими стравами та їх рецептурними секретами, технологією приготування, видами посуду та дегустацією національних страв та напоїв.

Гастрономічні звички народів формуються протягом багатьох століть. Подорожуючи в різні частини світу, люди запозичують деякі страви та діляться власними рецептами. На цьому фоні формується національна кухня кожної країни. У кожного народу є своя національна кулінарія, для якої характерні свої, відмінні від інших, страви.

Національна кухня виокремлює особливості кулінарних традицій і технологій, властивих для кожної країни або народу. Історичні передумови є особливістю будь-якої національної кухні. Велика частина страв, які відносяться до національних в тій чи іншій місцевості, готувалися століттями. З часом рецепти удосконалювалися і доповнювалися, з тим, щоб передати майбутнім поколінням кулінарні секрети. Найчастіше національні страви складаються з тих продуктів, які є доступними в даній місцевості та існують умови для приготування цих страв<sup>1</sup>.

На кожну національну кухню впливають чинники, які формують її підґрунтя: економічні особливості країни; географічне положення і кліматичні умови; історичні причини; релігійні і старовинні звичаї; етногенез; набір вихідних продуктів та їх поєднання; характерні способи, прийоми кулінарної обробки продуктів; використання спецій, приправ, соусів<sup>2</sup>.

Функціонування туризму в умовах динамічного ринкового середовища потребує постійного удосконалення та пошуку нових шляхів просування туристичного продукту. Одним з перспективних напрямів розвитку туристичної галузі Волинської області є гастрономічний туризм<sup>3</sup>.

Термін «гастрономічний туризм» став повсюдно використовуватись при формуванні туристичного продукту в багатьох країнах світу. Основними складовими, які забезпечують розвиток гастрономічного туризму є популяризація національної кухні та традицій шляхом функціонування тематичних закладів ресторанного господарства, проведення гастрономічних фестивалів з представленням традиційних продуктів харчування тощо. «Гастроціоналізм» – поняття, яке розкриває основу гастрономічної культури регіону, інтегрує гастрономічний звичай та ототожнює його до території, де збереглися знання та традиції приготування страв і напоїв, що дозволяє

\* Автори Ільїна О.В., Матвійчук С.І., Ільїн Л.В.

<sup>1</sup> Щепанкевич В.Л., Бодак М.П. Становлення та особливості національної кухні. URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/schepankevyuch.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/schepankevyuch.htm)

<sup>2</sup> Кухня народів світу. URL: <http://ounb.km.ua/vistavki/kuhnja/>

<sup>3</sup> Ільїна О.В., Матвійчук С.І. Обрядовість харчування жителів Західноукраїнського Полісся як елемент гастрономічного туризму. Індустрія туризму і сфера гостинності в Україні та світі: сучасний стан, проблеми й перспективи розвитку : Матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції (Луцьк, 19 травня 2023 р.) / відпов. ред. Л.В. Ільїн. Луцьк: ФОП Мажула Ю.М., 2023. С. 44–48.

підвищити туристичну привабливість регіону шляхом популяризації традицій харчування.

Метою нашого дослідження є з'ясування стану та перспектив розвитку гастрономічного туризму у Волинській області. Для реалізації зазначеної мети необхідно: узагальнити поняттєво-термінологічну систему гастрономічного туризму, гастроціоналізму; визначити передумови та чинники розвитку гастрономічного туризму; з'ясувати місце гастрономічних фестивалів серед заходів подієвого туризму у регіоні; визначити особливості організації й запропонувати шляхи розвитку гастрономічного туризму; проаналізувати поведінкове ставлення й вподобання споживачів до української кухні.

Під терміном «гастрономічний націоналізм» або «гастроціоналізм» розуміють систему уявлень про національну їжу в сучасному суспільстві, і розглядають кухню як видатне культурне досягнення народу. На думку багатьох вчених, культура харчування та національна кухня залежать від фізико-географічних та історичних умов життєдіяльності етносу та визначає традиційну календарну обрядовість, характер і менталітет.

Оскільки уявлення і спосіб існування національних харчових традицій змінюються в різні періоди часу, можна вважати, що вони віддзеркалюють домінуючий в даний історичний момент тип харчування, характер сприйняття і оцінки народом свого місця у світі. Отже, гастроціоналізм можна розглядати як відповідь сучасного суспільства на виклики часу і бажання вийти на більш високий рівень міжнародної присутності та впливу.

Гастроціоналізм у багатьох країнах почав формуватися в другій половині 1980-х років. Це було викликано посиленням процесів глобалізації, демократизації та поширення ідей космополітизму у світі. Ці чинники мали великий вплив на почуття національної ідентичності та викликали переоцінку і перебудову в ціннісному ставленні до національних традицій і автентичної культури в цілому. Сфера національної гастрономії не стала винятком.

Національна кухня – багатовікові гастрономічні традиції тієї чи іншої країни, відображення смакових уподобань народу, частина її історії, яку можна і потрібно розглядати в якості самостійного туристського ресурсу або частини туристичного продукту.

В українській туризмології відсутнє єдине термінологічне визначення гастрономічного туризму. Є терміни «кулінарний туризм», «винно-гастрономічний туризм», «гурман-туризм», «гастрономічний туризм», «ресторанний туризм». Аналогічна тенденція спостерігається у закордонній літературі. Зокрема, автори Г. Аллента К. Албала, Л. Лонг, Б. Мак-Керчер, Е. Вольф, М. Холл та Р. Мітчел оперують поняттями «culinary tourism», «gastronomic tourism», «gourmet tour», «food tourism»<sup>4</sup>.

Вважається, що термін «кулінарний туризм» було введено у 1998 р. професором університету Bowling Green (США) Лусі Лонг. У 2001 р. Ерік Вольф написав першу статтю про кулінарний туризм у світі, пізніше він

---

<sup>4</sup> Омельницька В.О. Сутність та класифікація видів гастрономічного туризму. Призовський економічний вісник. 2018. Вип. 1 (06). С. 15-20.

розвинув цю тему в першій книзі Міжнародної організації кулінарного туризму. У 2003 р. Ерік Вульф заснував Міжнародну асоціацію гастрономічного туризму (The International Culinary Tourism Association), яка надає широкий спектр переваг для своїх членів: навчання, розвиток і просування. Маніфест Міжнародної асоціації кулінарного туризму відображає здатність людини пізнавати культуру країни через її національну кухню: «Їжа – це квінтесенція нації, її характеру та історії». Міжнародна асоціація гастрономічного туризму в 2012 р. запропонувала вживати термін «гастрономічний туризм»<sup>5</sup>.

Всесвітня асоціація гастрономічного туризму (World Food Travel Association) визначає гастрономічний туризм як подорожі з метою отримання автентичного досвіду, заснованого на культурі споживання їжі або напоїв, відкритті унікальних місць та їхньої культури через національну кухню. Засновник Міжнародної асоціації гастрономічного туризму Е. Вульф дає таке визначення: «Гастрономічний туризм – це пошук і насолода унікальною, незабутньою їжею і напоями як на іншому кінці Землі, так і на сусідній вулиці, адже, крім подорожей по своїй країні або всьому світі, ми також можемо стати гастрономічними туристами у своєму регіоні, місті чи навіть районі».

Д. Басюк розглядає його як «спеціалізований вид туризму, пов'язаний з ознайомленням і дегустацією національних кулінарних традицій країн світу, що є синтезом екології, культури і виробництва»<sup>6</sup>.

С. Саламатіна дає таке визначення цього виду туризму: «гастрономічний туризм – вид діяльності, метою якої є знайомство з етнічною кухнею країни або регіону, основними продуктами, особливостями технології приготування страв, а також підвищення рівня знань із кулінарії»<sup>7</sup>.

Як визначає Т. Трададенко, «гастрономічний туризм – це подорож по країнах і континентах для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями з метою покуштувати унікальні для приїжджкої людини страву або продукт. Мета гастрономічних турів – насолодитися місцевою рецептурою, що увібрала в себе вікові традиції і звичаї місцевих жителів, культуру приготування їжі»

Як визначає Т. Трададенко, «гастрономічний туризм – це подорож по країнах і континентах для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями з метою покуштувати унікальні для приїжджкої людини страву або продукт. Мета гастрономічних турів – насолодитися місцевою рецептурою, що увібрала в себе вікові традиції і звичаї місцевих жителів, культуру приготування їжі»<sup>8</sup>.

Гастрономічний туризм як подорожі в різні місця планети для ознайомлення з місцевими кулінарними традиціями й особливостями

<sup>5</sup> Офіційний сайт Міжнародної асоціації гастрономічного туризму. URL: <http://www.worldfoodtravel.org>.

<sup>6</sup> Басюк Д. І. Інноваційний розвиток гастрономічного туризму в Україні. Наукові праці НУХТ. 2012. № 45. С. 128-132

<sup>7</sup> Саламатіна С. Є. Стан та перспективи розвитку гастрономічного туризму на півдні Одещини. Наукові праці ОНАХТ. 2014. № 46. С. 325–329

<sup>8</sup> Трададенко Т. Гастрономічний туризм: перспективні напрями. Наукові здобутки молоді – вирішенню проблем харчування людства у XXI столітті: програма і матеріали 80 міжнародної наукової конференції молодих учених, аспірантів і студентів (Київ, 10-11 квітня 2014 р.). К.: НУХТ, 2014. Ч. 3. С. 563-564

національної або регіональної кухні розглядає Є. Соколов. В. Ковешніков під гастрономічним туризмом розуміє: спеціальні винні та гастрономічні тури; відвідування об'єктів гастрономічного туризму (спеціалізовані музеї, сироварні, винокурні, броварні тощо); відвідування ресторанів з регіональною кухнею; відвідування кулінарних курсів при готелях, а також спеціалізованих кулінарних центрах і школах; відвідування фермерських господарств; відвідування сільськогосподарських (фермерських) ринків; продовольчі виставки та ярмарки; гастрономічні та винні (пивні тощо) фестивалі тощо<sup>9</sup>.

У своїх працях Ф. Шандор та М. Кляп розглядають гастрономічний туризм як різновид туризму згідно з класифікацією за метою подорожі<sup>10</sup>.

Т. Кукліна вважає, що гастрономічний туризм – це подорожі в різні місця планети для ознайомлення з місцевими кулінарними традиціями й особливостями національної або регіональної кухні. Головна мета відпочивальників, які обирають гастрономічний туризм, полягає в дегустації унікальних продуктів і страв, властивих винятково цій місцевості, а гастрономічні тури – спеціально розроблені тематичні програми, що можуть включати як дегустації вишуканої їжі, так і навчання в гастрономічних школах будь-якої спрямованості<sup>11</sup>.

На думку Д. Басюк, найбільш вичерпним є визначення гастрономічного туризму як похідного від терміна «гастрономія» (грецьк. *στομάχι* – шлунок) – науки, що вивчає зв'язок між харчуванням та культурою, належить до галузі соціальних дисциплін<sup>6</sup>. Тоді як кулінарія (лат. *coquiva* – кухня) – галузь прикладної діяльності, пов'язаної з приготуванням їжі, що включає комплекс технологій, обладнання та рецептів і є частиною гастрономії.

На думку Нестерчук І., гастрономічний туризм агрегує елементи ландшафтних, етнографічних, історичних, краєзнавчих, агрокліматичних і ґрунтових досліджень, які візуалізуються в гастрономічних турах з культурно-пізнавальною, розважальною і навчальною метою. Сприйняття туристами нових кулінарних тенденцій і традиційних страв та напоїв етносів є важливим з точки зору індустрії туризму, що наштовхує на проблематику дослідження цінних теоретичних та практичних наслідків для професіоналів з маркетингу і менеджменту туристичних напрямів та науковців<sup>12</sup>.

Отже, проаналізувавши визначення науковців, можна дійти висновку, що гастрономічний туризм – це подорожі в країни або особливі місця для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями з метою дегустації унікальних страв та продуктів, властивих тільки для цієї країни або місцевості.

Доцільним є виділення видів гастрономічного туризму за напрямом подорожі, адже у багатьох країнах є події, які присвячені окремим продуктам

<sup>9</sup> Ковешніков В.С., В.В. Гармаш Винний та гастрономічний туризм: важливий потенціал розвитку економіки. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 4. С. 32-37

<sup>10</sup> Кляп М.П., Шандор Ф.Ф. Сучасні різновиди туризму. К.: Вища освіта XXI століття. 2011. 334 с.

<sup>11</sup> Кукліна Т.С. Гастрономічний туризм на туристичному ринку України. URL: <http://www.sworld.com.ua/index.php/ru/tourism-and-recreation-113/0>

<sup>12</sup> Нестерчук І. К. Гастрономічний туризм Правобережного Полісся України: теорія, методологія і практика досліджень. Житомир: ЖДУ ім. І. Франка, 2023. 548 с.

або стравам, як, наприклад, Масниця, фестиваль пива Oktoberfest у Німеччині та гастродипломатія, як особлива форма організації дипломатичного прийняття всіх рівнів та розроблення меню з урахуванням кулінарних та національних особливостей різних народів, а саме гостей прийому<sup>4</sup>.

У гастрономічному туризмі відомі такі види його організації: спеціальні винні та гастрономічні тури; відвідування об'єктів гастрономічного туризму (спеціалізовані музеї, сироварні, винокурні, броварні тощо); відвідування ресторанів з регіональною кухнею; відвідування кулінарних курсів при готелях, а також спеціалізованих кулінарних центрах і школах; відвідування фермерських господарств; відвідування сільськогосподарських (фермерських) ринків; продовольчі виставки та ярмарки; гастрономічні та винні (пивні) фестивалі та ін.

За даними Головного управління статистики у Волинській області<sup>13</sup>, за період з 2015 по 2019 рр. у Волинській області перебувало 28170 туристів, з них, 2814 іноземних та 25356 вітчизняних туристів; за 2020 рік ці показники становили: 883 туриста, з них – 19 іноземних та 864 внутрішніх туристів.

Незважаючи на негативну динаміку туристичних потоків до Волинської області за 2020 р. ми спостерігали сталий розвиток туристичної сфери у регіоні. Одним із драйверів такого розвитку були гастрономічні фестивалі, які популяризували поліську культуру та традиції через їжу та розкривали сучасні харчові тенденції на території Волинської області.

За період з 2016 по 2020 рр. на території Волинської області відбулося 116 фестивалів, з них 19% (22 фестивалі) гастрономічних (рис. 1). Більша частина з них, а саме 91% з усіх гастрономічних фестивалів у Волинській області проходять у м. Луцьк.

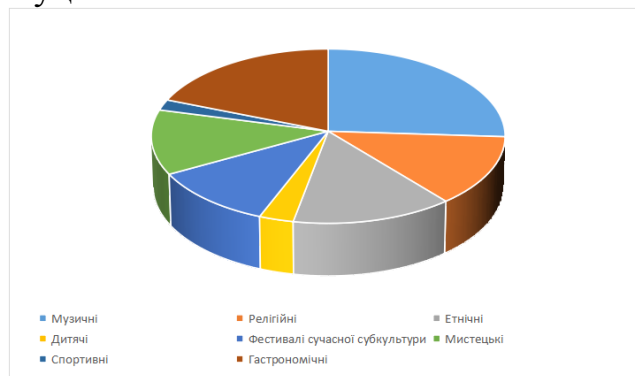


Рис. 1. Місце гастрономічних фестивалів серед подієвих заходів міста Луцька

Один з найпопулярніших гастрономічних фестивалів, який щорічно відбувався в Луцьку та проходив декілька разів за рік – Lutsk foof fest. Фестиваль проходив у Замку Любарта та зосереджував у собі представників ресторанної галузі з багатьох областей України. На фестивалі традиційно проходили дегустації різноманітних крафтових алкогольних напоїв місцевого виробництва («Волинський бровар», пивний завод «Zeman» та медівки), продаж

<sup>13</sup> Головне управління статистики у Волинській області. URL: <http://www.lutsk.ukrstat.gov.ua/>

грузинської та української випічки, приготування страв з м'яса на вогні. У туристів була можливість спробувати нетипові делікатеси: живих їстівних черв'яків, равликів та жаб'ячих лапок. Крім того, на фестивалі проводилась велика кількість інших видів атракцій: конкурси, виступи спікерів та інші інтерактиви з публікою.

Фестиваль «З любов'ю... до сала». Офіційний слоган даного фестивалю: «Для тих, хто любить і шанує українське сало!». Фестиваль відбувся за сприянням Волинської облдержадміністрації та Луцької міської ради за реалізацією Артшоу «Ідея» та авторського проекту заслуженого діяча мистецтв України – Віталія Іваницького. Мета проведення фестивалю: підтвердження давньої традиції українського народу, що національна гордість українців – сало; впровадження в життя у спілкуванні, побуті, харчуванні поряд з іноземними назвами: чизбургером, гамбургером, хот-догом суто новий український термін – «Український Салбургер»; іміджова реклама м. Луцька і Волинського краю в Україні та міжнародному рівні. У рамках фестивалю проводились різноманітні конкурси та інші активності пов'язані з салом (поїдання сала на швидкість, встановлення світового рекорду зі створення найбільшого бутерброда з салом, виставка сала та ін.). Серед учасників розігрувались призи від спонсорів гастроподії, головним з яких була подорож до Парижу та Праги.

Фестиваль «Пива і м'яса» – захід, який проходив на території замку Любарта протягом декількох днів та на якому представлено пивну продукцію багатьох броварень та ресторанів України. Крім основної тематики фестивалю: популяризація культури пивоваріння та вживання пива серед українців, організатори фестивалю приділяли велику увагу розважальній програмі для відвідувачів – запрошували музичні гурти та діджеїв, проводили сеанси пивної йоги, влаштовували змагання з армреслінгу та бір-понгу.

Масниця в Луцькому замку – фестиваль присвячений давньому слов'янському святу – Масниці, що відзначається напередодні Великого посту, наприкінці зими. Фестиваль проходив у формі фольклорно-мистецького дійства, з виконанням давніх обрядів спалювання опудала, обрядів Колодія, виконанням народних пісень та частуванням національними стравами і напоями: вареників, млинців, узвару, медівки та ін.

Всеукраїнський фестиваль «Медовий спас» – стихійний, триденний фестиваль на якому волинські пасічники представляли власну виготовлену продукцію з меду та продуктів бджільництва, фестиваль проходить на території Луцького замку, відвідувачі мали змогу придбати представлену медову продукцію та дізнатися про професійний або любительський досвід місцевих пасічників.

«Фестиваль національної кухні» відбувається кожного року на початку осені, на території парку Лесі Українки. Учасники фестивалю представляли для відвідувачів всі страви української національної кухні: куліш, деруни, вареники, питні меди, кондитерську випічку, копчену та печену озерну рибу, м'ясні страви та народні ремесла.

У м. Володимир-Волинський постійним гастрономічним фестивалем була «Смаковиця по-володимирськи», концепція заходу передбачає визначення головної страви фестивалю (млинці, вареники, пироги, борщ та ін.), в рамках головної тематики учасники фестивалю проводили майстер-класи та кулінарні шоу, місцеві ресторани підприємства пропонували свої страви відвідувачам, також у фестивалі приймають участь освітні кулінарні заклади освіти міста.

Фестиваль «Світязький пончик» (с. Світязь). Фестиваль популяризує багаторічну культуру споживання пончиків на пляжах Шацьких озер. Проходив фестиваль на центральному пляжі озера Світязь, де місцеві майстрині-пончистки демонстрували власну майстерність в технології приготування смажених пончиків, влаштовували дегустації десерту, конкурси та розваги для відвідувачів фестивалю.

Однак, для повної репрезентації української та волинської культури наявних гастрономічних заходів недостатньо. По-перше, потрібно збільшити кількість кулінарних заходів на територіях інших населених пунктів області, по-друге, започатковувати фестивалі з більш вузькою кулінарною тематикою та популяризувати і регіональну поліську кухню, готувати страви за давніми рецептурами, для розширення гастрономічного кругозору та репрезентації місцевої кулінарної історії. Для кращого розкриття туристичного бренду міста Луцька, доцільним буде проведення власного медового фестивалю, адже, мед – кулінарна візитка картка міста Луцька, що було представлено на туристичній виставці в Берліні під гаслом – «Lutsk – your honey city!». Також доцільно для наявних фестивалів осучаснити додаткову розважальну програму, приділяти більшу увагу популяризації здорового способу життя та правильного харчування, включати в перелік пропонованих страв позиції для вегетаріанців та веганів, пропагувати відповідальне вживання алкоголю та дотримання правил етикету при вживанні їжі.

Проведення гастрономічних фестивалів та правильна організація цього процесу в майбутньому позитивно впливатиме на розвиток туризму Волинської області, розвиватиме місцеву культуру та популяризуватиме поліську та волинську культуру серед туристів та місцевого населення.

За даними Головного управління статистики Волинської області<sup>13</sup> на території Волинської області в 2021 р. зареєстровано 158 підприємств, які здійснюють свою діяльність із забезпеченню стравами і напоями та зареєстровані, як товариство з обмеженою відповідальністю (табл. 1). Протягом періоду з 2015 по 2020 рр. результатом роботи підприємств по кількості реалізованих послуг, які працювали в галузі ВЕД 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» становило 641598,1 тис. грн. (табл. 2).

У період з 2017 по 2021 рр. кількість підприємств у Волинській області збільшилось на 19%, що показує позитивну динаміку розвитку ресторанної галузі регіону.

На період 2021 р. на ринку праці Волинської області було представлено 1552 вакансій по ВЕД 56 «Діяльність із забезпечення стравами і напоями» (табл. 3), що порівнюючи з іншими галузями діяльності робить її конкурентною сферою діяльності.

Таблиця 1

Кількість суб'єктів ЄДРПОУ Волинської області, у яких основний вид економічної діяльності відноситься до розділу 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями»

(на початок року; од)

Адміністративне утворення	2017	2018	2019	2020	2021
Волинська обл.	128	137	142	152	158
м. Луцьк	77	84	90	97	102
м. Володимир-Волинський	6	6	6	6	5
м. Ковель	5	5	5	5	4
м. Нововолинськ	7	7	6	7	8
Володимир-Волинський	1	1	1	2	3
Іваничівський	1	1	1	1	1
Камінь-Каширський	4	4	4	4	4
Ківерцівський	6	6	6	6	6
Ковельський	1	1	1	1	1
Локачинський	–	–	–	–	–
Луцький	7	9	9	10	12
Любешівський	1	1	1	1	1
Любомльський	1	1	1	1	1
Маневицький	4	4	4	4	4
Ратнівський	–	–	–	–	–
Рожищенський	3	3	3	3	3
Старовижівський	2	2	2	2	2
Турійський	–	–	–	–	–
Шацький	2	2	2	2	1

Таблиця 2

Обсяг реалізованих послуг з ПДВ в тис. грн. ВЕД 560 «Діяльність із забезпечення стравами і напоями»

Рік	Кількість реалізованих послуг, тис. грн
2015	87788,6
2016	100706,2
2017	116185,2
2018	113153,0
2019	132998,1
2020	90767,6

Таблиця 3

Структура вакансій за видами економічної діяльності

Вид ВЕД	Кількість наявних вакансій на початок 2020 р.
Діяльність із забезпечення стравами та напоями	1552
Сільське господарство, мисливство, пов'язані з ним послуги, рибальство	1697
Виробництво харчових продуктів, виробництво напоїв	930



Найбільша концентрація закладів ресторанного бізнесу, які функціонують у регіоні зосереджена в місті Луцьку. На період 2020 р. в Луцьку функціонувало 69 закладів. З них 33,3% спеціалізуються на виготовленні страв української національної кухні, 23,2% мають в своєму меню страви української кухні та 43,5% не реалізують українські страви взагалі (рис. 2).



Рис. 2. Спеціалізація закладів ресторанного господарства міста Луцька

Більшість ресторанів м. Луцька, не спеціалізується на виготовленні страв української кухні взагалі, це зумовлено, великим попитом та супутньою пропозицією закладів, які реалізують страви європейських та азійських кухонь, а також великою кількістю кав'ярень, які спеціалізуються в основному на виготовленні кави і кавових напоїв та закусок або кондитерських виробів до них. Причиною такої ситуації може бути те, що українська кухня сприймається споживачами, як домашня і не варта витрачання коштів на страви, які готують вдома. Єдиним виходом з цієї ситуації, вважаємо є створення ресторанів української та волинської кухні з унікальними концепціями, які розкривають українську гастрономічну культуру по-новому, щоб заохотити відвідування таких закладів.

У Луцьку функціонують декілька закладів ресторанного господарства, які популяризують українську кухню та популярні серед туристів та жителів міста.

Гастрогалерея «Корона Вітовта» – один з основних ресторанів м. Луцька, який спеціалізується на приготуванні страв української, волинської та старолуцької кухні. Заклад розташований на території Старого Міста під вежею Луцького замку. Ресторан вважається головним туристично-гастрономічним місцем Луцька, а також неодноразово організовував дипломатичні прийоми іноземних представників інших країн та політичних діячів України. У 2021 р. меню закладу було оновлено і осучаснено. З'явилися нові страви: суп любомльського старости; ромове м'ясо від Яна Казимира; пиріг «Вишні Лещинських»; штука м'яса від Ягайла з соусом посполитий; пиріг княгині Четвертинської; пивний суп (caseata); філе оленини під соусом журавлини та соснових шишок.

Ресторан «Курінь» – заклад, який функціонує з 2001 р. та спеціалізується на приготуванні страв української національної кухні, формат ресторану передбачає збереження українських харчових традицій, створення атмосфери автентики української оселі з сучасними елементами в інтер'єрі. Важливо виділити вдале місцезоташування закладу – ресторан розташований неподалік

залізничного вокзалу, що дозволяє туристам познайомитись з гастрономією Луцька відразу після прибуття.

Ресторація «Добра хата» реалізує страви української та слов'янської кухні, заклад має велику територію, де виставленні предмети побуту волинян різних районів області: Ратнівський, Камінь-Каширський та ін. Заклад розташовується при виїзді з Луцька у селі Зміїнець, що підходить для самодіяльних туристів, які подорожують власним транспортом.

Кав'ярня «Золотий дукат» – один із найголовніших туристичних закладів міста Луцька. Ресторан популяризує луцьку культуру споживання кави, маючи найбільший вибір сортів кави та власного обсмаження. Також туристи можуть спробувати класичні десерти за оригінальними рецептами та луцький десерт «розалінка», рецептура якого була відтворена з архівних документів кондитерської, що функціонувала у Луцьку в ХІХ ст., власником якої був кондитер італійського походження Цезаре Розаліні.

Загалом, м. Луцьк та Волинська область має розгалужену мережу закладів ресторанного бізнесу для повноцінного забезпечення послугами харчування містян та гостей міста. Концептуальних закладів, які будуть не тільки забезпечувати потребу в харчування, але й будуть нести змістове навантаження для розкриття гастрономічної культури Волині недостатньо. Вже наявні заклади, мають добре продуману концепцію та вже ознайомлюють туристів з волинською гастрономією. Також варто відзначити вдале місцезнаходження вищезазначених закладів, всі вони знаходяться у зручних та доступних місцях для туристів: історичний та сучасний центр міста, у передмісті та у точках транспортних сполучень.

Для подальшого розвитку ресторанної індустрії Волинської області важливим чинником є вивчення ринку попиту, поведінку та вподобання споживачів. На нашу думку, це буде хорошим підґрунтям для розширення пропозиції, забезпечуючи обізнаність підприємців у запитах споживачів до ресторанів української кухні. Нами проведено анкетне опитування, в якому брали участь 118 респондентів для визначення ставлення до української кухні, як форми туристичного продукту, який буде розкривати історію, культуру та бренд регіону, а також для ознайомлення з досвідом відвідування закладів української кухні.

В опитуванні брали участь респонденти віком від 18 до 50 років, найактивнішу участь в анкетуванні прийняли люди віком від 21 до 25 років (30,5%). У цілому, ця категорія споживачів є основною цільовою аудиторією відвідування закладів ресторанного господарства, це дозволило найбільш об'єктивно оцінити тенденції на ринку ресторанної індустрії Волинської області (рис. 3).

Початковим етапом дослідження ситуації на ринку було визначення частоти відвідування закладів ресторанного господарства місцевими жителями та потенційними туристами регіону (рис. 4).

Спостерігаємо негативну тенденцію серед учасників анкетування: більша частина з них (47,5%) відвідують заклади ресторанного бізнесу лише 1 раз на

місяць. Це засвідчує незначну роль у повсякденному житті українців традиції відвідування ресторанів.

Ваш вік:  
118 ответов

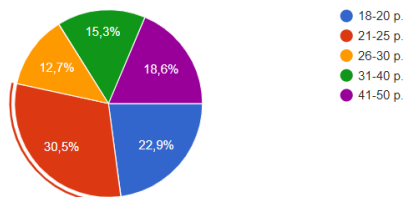


Рис. 3. Вік респондентів опитування

Як часто ви відвідуєте заклади ресторанного господарства?  
118 ответов

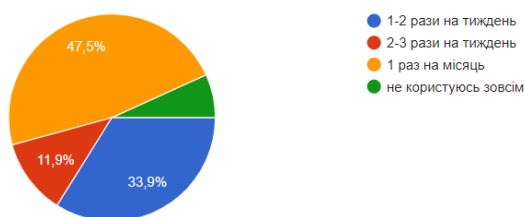


Рис. 4. Частота відвідування респондентами закладів

Встановлено, що 70 % опитаних відповідачів відвідують заклади ресторанного господарства лише за особливих умов – відпочити та розважитись і лише 24,6% з метою харчування (рис. 5).

З якою метою відвідуєте заклади харчування?  
118 ответов

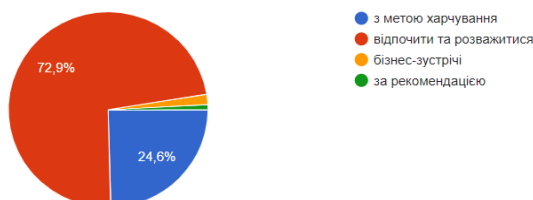


Рис. 5. Ціль відвідування

Важливим чинником, який визначає пропозицію на ринку регіону – це спеціалізація кухні, страви якої реалізує ресторан та якій віддають перевагу споживачі (рис. 6). Безсумнівним лідером серед вподобань споживачів є кухня європейських країн. На території міста Луцька представлено велика кількість ресторанів італійської, болгарської, чеської кухонь. На другому місці серед прихильності споживачів є українська кухня, що слугує фундаментом для розвитку майбутніх пропозицій національної спеціалізації закладів харчування.

Важливим аспектом, який впливає на пропозицію ринку ресторанних послуг є визначення критеріїв, які визначають вибір того чи іншого закладу для відвідування (рис. 7). Для споживачів визначальними чинниками при виборі закладу ресторанного господарства слугують якість приготовлених страв, місцезосташування та інтер'єр, а також доступна цінова політика. Тому поєднавши ці критерії можна досягти найвищого рівня задоволеності гостей.

Якій кухні надаєте перевагу?  
118 ответов

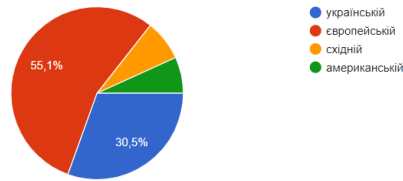


Рис. 6. Спеціалізація кухні, якій надають перевагу споживачі

Найголовніший фактор при виборі закладу ресторанного господарства  
118 ответов

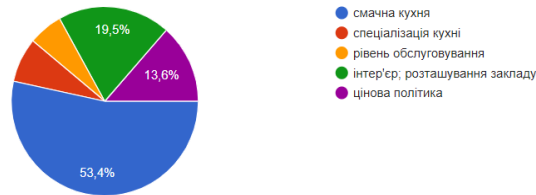


Рис. 7. Найголовніші чинник при виборі закладу ресторанного господарства

У наступному етапі анкетування нами визначено ставлення респондентів до української гастрономії та рівень ознайомлення з нею (рис. 8). Практично 95% респондентів мають позитивне ставлення до української кухні і лише 5 % – байдуже ставлення. Це засвідчує добру перспективу у розвитку та створенні спеціалізованих українських ресторанів.

Ваше ставлення до української національної кухні  
118 ответов

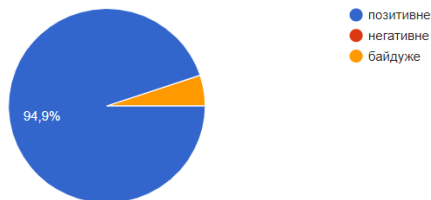


Рис. 8. Визначення ставлення до української національної кухні

Аналіз смакових вподобань респондентів у виборі страв та напоїв в ресторанах української кухні узагальнені на рис. 9–10. Фаворитами відповідачів серед страв української кухні стали основні другі страви, а серед напоїв гості віддають переваги безалкогольним напоям.

Які страви української національної кухні ви переважно замовляєте?  
118 ответов

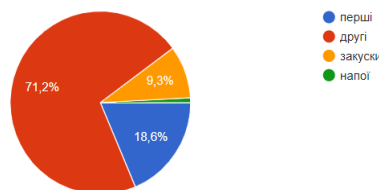


Рис. 9. Види страв, яким віддають перевагу гості ресторанів української національної кухні

Які напої українських виробників ви переважно замовляєте?

118 ответов

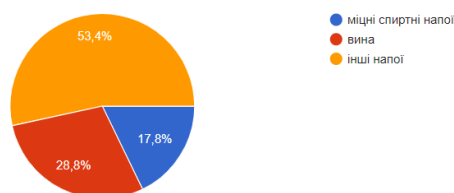


Рис. 10. Види напоїв, яким віддають перевагу гості українських національних ресторанів

Визначальною складовою попиту на страви української кухні у закладах є бажання споживачів бачити у меню ресторанів відповідні позиції. Загалом, респонденти вважають, що потрібно розширювати меню місцевих закладів українським стравами. Відвідувачам цікаво досліджувати та відкривати українську кухню для себе з інших сторін (рис. 11).

Чи слід збільшувати закладам ресторанного господарства кількість страв національної кухні у своїх меню?

118 ответов

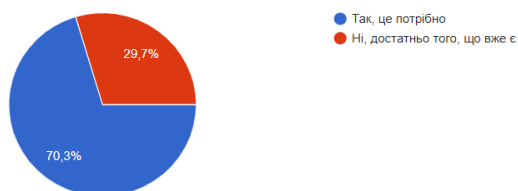


Рис. 11. Визначення зацікавленості респондентів до розширення меню стравами української кухні

Аналіз рівня обізнаності респондентів з українською кухнею та можливим іншим гастрономічним досвідом в куштуванні непоширених страв української національної та волинської регіональної кухні наведено на рис. 12–13.

Вкажіть вашу улюблену страву української національної та Волинської регіональної кухні, яку ви куштували у ЗРГ?

118 ответов

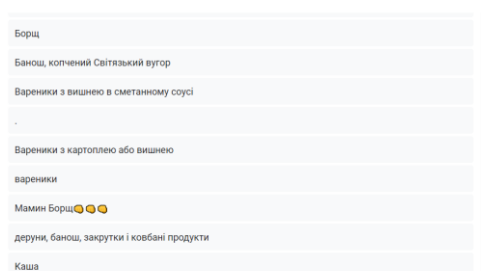


Рис. 12. Визначення харчових вподобань української кухні

Аналіз проведеного опитування засвідчує, що респонденти мало обізнані з українською харчовою культурою, адже у відповідях на запитання про страви, які мали можливість коштувати, відповідачі вказували дуже поширені та популярні у світі страви української кухні такі як – борщ та вареники, також, часто називали «деруни», які вважають національною стравою білоруського Полісся; поширеними відповідями були страви з картоплі, осучаснені варіації

українських страв, наприклад, вареники з вишнею у сметанному соусі та качина ніжка з баношем і соусом деміглас.

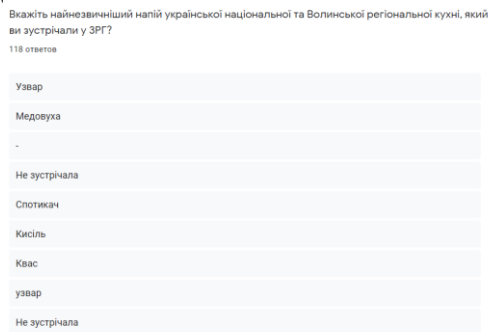


Рис. 13. Визначення обізнаності респондентів у незвичних напоях української та волинської кухонь

Варто відзначити, що значна частка респондентів вказувала страви закарпатської кухні (банош) і, помилково, бограч, який є стравою угорської. Серед десертів, найчисленнішими відповідями стали: вареники з ягідними начинками, сирники та солодкі млинці. Серед страв волинської кухні респонденти виділили волинські копченості, зокрема, копчений світязький вугор, крученики по-волинськи тощо. Щодо напоїв, то респонденти також називали доволі поширені та популярні варіанти: узвар, кисіль, компот та багато видів квасу або сирівця (хлібний, медовий) серед слабоалкогольних напоїв можна виділити медівки, апіфітобальзами. Серед алкогольних: хріновуха, медовуха, бурячанка, вишнівка, калинівка та ін.

Отже, досліджуючи стан ринку ресторанної індустрії Волинської області ми вважаємо, що функціонуюча кількість закладів, яка спеціалізується на українській національній кухні є недостатньою для повномірної популяризації української харчової традиції серед туристів регіону. Враховуючи позицію та зацікавленість споживачів у відповідній пропозиції, на даний час, є актуальним напрямом розвитку української та волинської гастрономічної культури серед туристів та жителів області шляхом відкриття закладів громадського харчування з автентичною концепцією та форматом.

Розвиток гастрономічного туризму гальмується недостатньою рекламованістю гастрономічного бренду України, відсутністю всесвітньовідомих закладів гастрономії, а також проблемами нестабільності в політичному та економічному житті. Формування гастрономічних брендів має ґрунтуватися на культурних відмінностях регіонів, що склалися історично, і є конкурентною перевагою.

Важливим кроком на шляху популяризації регіональних кухонь має стати розробка детальної гастрономічної мапи України, розміщення та промоція якої в Інтернет-просторі дозволить підвищити рівень пізнаваності гастрономічних особливостей регіонів України і тим самим посилити їх туристичну привабливість.

Для успішної організації гастрономічного туризму потрібно враховувати багатокомпонентність цього виду туризму, як явища. Успішне функціонування гастрономічного туризму залежить від розвитку харчової промисловості,

подієвого маркетингу, ресторанної індустрії, сільського (зеленого) туризму, екології, державної та регіональної політики та ін. Лише добре продумана стратегія та організація взаємозв'язку всіх вище перерахованих сфер забезпечить успішне функціонування гастрономічного брендингу території.

Розвиток туризму в Україні, зростання конкуренції на глобальному туристичному ринку та необхідність активізації регіональних та локальних туристичних дестинацій визначає перспективність гастрономічного туризму як інноваційного виду туристичної діяльності, на основі якого формуються повноцінні туристичні напрями і продукти, що забезпечують стале економічне зростання, повну і продуктивну зайнятість, активне збереження унікальної місцевої та національної нематеріальної культурної спадщини.

Результати проведеного дослідження дають підстави зробити наступні висновки.

Під терміном «гастрономічний націоналізм» або «гастроціоналізм» розуміють систему уявлень про національну їжу в сучасному суспільстві, і розглядають національну кухню як видатне культурне досягнення нації. Гастрономічний туризм – це подорожі в країни або особливі місця для знайомства з особливостями місцевої кухні, кулінарними традиціями з метою дегустації унікальних страв та продуктів, властивих тільки для цієї країни або місцевості.

Головною передумовою гастрономічного туризму на державному та регіональному рівні є формування стратегії розвитку. Стратегічне завдання розвитку туризму в регіоні полягає у створенні гастрономічного туристичного продукту, конкурентоспроможного на туристичному ринку, який зможе максимально задовольнити потреби туристів.

Перспективним для розвитку гастрономічного туризму у регіоні є проведення гастрономічних фестивалів. На території Волинської області започатковані 8 фестивалів, більшість з яких проходить у Луцьку: «Lutsk food fest», «З любов'ю до...сала», «Пива і м'яса», «Масниця в Луцькому замку», Всеукраїнський фестиваль «Медовий спас», «Фестиваль національної кухні». У м. Володимир-Волинський проходить фестиваль «Смаковиця по-володимирськи», у с. Світязь започаткований щорічний фестиваль «Світязький пончик».

За період з 2016 по 2020 рр. на території Волинської області відбулося 116 фестивалів з них 19% (22 фестивалі) гастрономічні. Переважна частина з них (91%) з усіх гастрономічних фестивалів у регіоні проходять у м. Луцьку.

У регіоні у 2021 р. зареєстровано 158 підприємств, які здійснюють свою діяльність із забезпечення стравами і напоями та зареєстровані, як товариства з обмеженою відповідальністю. Протягом періоду з 2015 по 2020 рр. результатом роботи підприємств по кількості реалізованих послуг, які працювали в галузі ВЕД 56 «Діяльність із забезпечення стравами та напоями» становило 641598,1 тис. грн.

Найбільша концентрація закладів ресторанного господарства, які функціонують на території Волинської області зосереджена в місті Луцьку. На період 2020 р. в Луцьку функціонувало 69 закладів (з них 33,3%

спеціалізуються на виготовленні страв української національної кухні, 23,2% мають в своєму меню страви української кухні та 43,5% не реалізують українські страви взагалі).

Організація гастрономічного туризму базується на поєднанні туристичного потенціалу регіону, державної та регіональної політики щодо розвитку гастрономічного туризму, виділенні специфічних напрямів та реалізація всіх можливих туристично-гастрономічних пропозицій (гастротури, ресторани, фестивалі, відвідування фермерських господарств, виставки). Для успішної організації гастрономічного туризму потрібно враховувати багатокомпонентність цього виду туризму, як явища. Успішне функціонування гастрономічного туризму залежить від розвитку харчової промисловості, подієвого маркетингу, ресторанної індустрії, сільського (зеленого) туризму, екології, державної та регіональної політики та ін. Отже, тільки добре продумана стратегія та організація взаємозв'язку всіх вище перерахованих сфер забезпечить успішне функціонування гастрономічного брендингу території.

Серед головних тенденцій, які сприятимуть розвитку та оптимізації гастрономічного туризму слід виділити: позиціонування гастрономічного бренду серед іноземних країн, створення та долучення до різноманітних організацій по розвитку гастрономічного туризму та просування гастрономічного бренду через засоби масової інформації та медіа-продукти в мережі Інтернет.

Для підвищення туристичної конкурентоспроможності Волинської області необхідний розвиток гастрономічного туризму, оскільки він сприяє зростанню туристичних потоків до регіону. Особливим елементом розвитку гастрономічного туризму є організація та проведення гастрономічних фестивалів та свят, що можуть забезпечити гастрономічний тур більш цікавим й насиченим, сприятиме відродженню місцевих культурних та кулінарних традицій, формуванню туристичного бренду Західноукраїнського Полісся.



## **2.6. ІНФРАСТРУКТУРА ЯК ВАГОМА СКЛАДОВА ГАЛУЗІ ТУРИЗМУ (НА ПРИКЛАДІ ВОЛОДИМИРСЬКОГО РАЙОНУ ВОЛИНСЬКОЇ ОБЛАСТІ) \***

Сучасні світові глобалізаційні та інтеграційні процеси, а також інтенсивний розвиток транскордонного співробітництва сприяє тому, що багато держав зробила акцент на високомобільну галузь – туризм, що стає вагомим сегментом економік країн світу для задоволення людських потреб у відновленні втраченого робочого потенціалу. Такі загальносвітові тенденції функціонування туристичної галузі торкнулися і України, зокрема і Волинської області. В умовах потужних децентралізаційних процесів стає актуальним стимулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери новостворених, іншими словами об'єднаних чи укрупнених адміністративних районів. Прикладом цього може бути дослідження сучасного стану функціонування туристичної інфраструктури як основного вектору розвитку туристичної галузі в регіональній господарській системі Володимирського району Волинської області, що дозволить вирішити низку соціальних проблем та підвищити інвестиційну привабливість території.

У процесі децентралізації кожна громада, об'єднавши навколишні населені пункти, отримала певні природні, земельні, економічні, фінансові та інші ресурси, розміщені в межах цих територій. Одночасно держава передала новим утворенням право розпоряджатися всіма цими благами самостійно. При правильному господарюванні, підтримці державного та регіональних бюджетів, залучаючи значні кредитно-інвестиційні та грантові кошти, громади отримують можливість вирішення багатьох наболілих господарських, економічних (зокрема у рекреаційній галузі) питань. Внаслідок реформування територіальні громади (ТГ), особливо прикордонні отримали можливість розширення транскордонного співробітництва з відповідними територіями сусідніх країн, особливо у туристично-рекреаційній сфері. Наявні ресурси дають підстави для соціально-економічного зростання цих порівняно слабо економічно розвинених територій. Усвідомлюючи пріоритетність туристичної галузі, в області швидкими темпами здійснюється її розвиток, проводиться модернізація інфраструктурних та реставрація туристичних об'єктів. Водночас, відбувається удосконалення системи обслуговування та розробка нових туристичних маршрутів. Це дасть змогу за короткий період значно підвищити потенційні можливості туристичної галузі, вивести її на провідне місце в економіці краю. Одним із привабливих у цьому плані є Володимирський район, багатий пам'ятками історико-культурної спадщини та природно-ресурсним потенціалом.

В сучасних межах, Володимирський, один із чотирьох, районів Волинської області утворений у липні 2020 року постановою Верховної ради України від 17. 07. 2020 р. № 807-ІХ «Про утворення та ліквідацію районів» внаслідок проведення наступного етапу децентралізації влади, а в цьому

---

\* Автори Єрко І.В., Мельник А.В., Мельник Н.В., Качаровський Р.Є.

випадку адміністративно-територіальної ресформи. Його площа становить 2 556,0 км<sup>2</sup>, населення 172 947 осіб, густота населення 67,7 ос/км<sup>2</sup>. Адміністративним центром району є м. Володимир. 11 територіальних громад: Володимирська (центр – м.Володимир), Затурцівська (с. Затурці), Зимнівська (с. Зимне), Іваничівська (сmt Іваничі), Литовезька (с. Литовеж), Локачинська (сmt Локачі), Нововолинська (м. Нововолинськ), Оваднівська (с. Овадне), Павлівська (с. Павлівка), Поромівська (с. Поромів) та Устилузька (м. Устилуг). Серед До складу району увійшов 201 населений пункт: три міста (два обласного значення – Володимир, Нововолинськ, одне районного – Устилуг), два селища міського типу (Локачі, Іваничі) та 196 сіл (табл. 1)<sup>1 2</sup>.

Таблиця 1

Територіальні громади Володимирського району  
Волинської області

Назва ТГ	Площа, км <sup>2</sup>	Населення, осіб	Кількість насел. пунктів
Володимирська	104,2	42,2	9
Затурцівська	366,3	8,1	26
Зимнівська	309,1	8,6	30
Іваничівська	99,2	9,4	9
Литовезька	124,0	4,1	6
Локачинська	344,4	13,3	28
Нововолинська	75,2	58,2	8
Оваднівська	355,1	5,7	21
Павлівська	254,8	8,7	20
Поромівська	108,6	5,7	18
Устилузька	415,6	7,2	26
Разом	2 556,0	172 947	201

Розвиток території забезпечується наявними ресурсами і їх раціональним використанням. Туризм і рекреація – ресурсно-орієнтовані суспільно-господарські системи. Туристично-рекреаційні ресурси мають властивість відновлювати та розвивати фізичні й духовні сили людини. Володимирський район Волинської області має вигідне географічне розташування. Район має безпосередній вихід дл державного кордону з Республікою Польща (на заході). Це зумовлює інтенсивний розвиток міжрегіонального та транскордонного співробітництва, зокрема у збереженні та відтворенні рекреаційного потенціалу прикордонних територій, якою є Володимирщина, що має шанси скористатися вигодами транскордонної співпраці завдяки значному рівню привабливості після входження з 29.09.1995 р. до складу Єврорегіону «Буг».

Природні умови прикордоння області сприятливі для організації туристично-рекреаційної діяльності впродовж усього року. Клімат помірно континентальний з м'якою зимою, нестійкими морозами, теплим вологим літом. Середньорічна температура становить +7,5 °С, максимальна температура повітря в липні – +18,4 °С, а мінімальна в січні – -4,4 °С. В середньому в рік

<sup>1</sup> Володимирська районна державна адміністрація URL: <http://lbsadm.gov.ua/>

<sup>2</sup> Володимирська територіальна громада URL: <http://volvol.gromada.org.ua/>

випадає 500–560 мм опадів<sup>2, 3, 4</sup>. Основними водними артеріями району є річки: Західний Буг (довжина – 772 км, в межах Волинської області – 220 км) – природний кордон з Польщею та його праві притоки: Луга (89,1 км) з Риловицею (19,8 км), Свинаркою (21,6 км), Стрипою (24,5 км), Золотуха (25,8 км), Студянка (26,3 км), Ізівка (16,7 км), Пітушок (20,0 км), та верхні течії рр. Турія і Стохід[]; озера, де найбільші Окорське (площа водного дзеркала 72,0 га), Павлівське (27,08 га), Куповатець (16,32 га), Холопичівське (11,9 га), Бросило (Озютичівське) (7,7 га), Щенятинське (7,6 га) та ставки у ряді населених пунктів громад. Привабливим в інвестиційному плані є довгострокова оренда водних плес з метою вирощування риби, раків та організації відпочинку та рибальства<sup>2, 5</sup>.

Ліси займають 22-27% площі району та розміщені в межах лісництв ДП «Володимир-Волинське ЛМГ» та ДП СЛАП «Локачагроліс». Лісові рекреаційні ресурси представлені переважно хвойними породами з домішкою дуба, які, як відомо, є найбільш цінними в рекреаційному відношенні. Місцеві ліси багаті на чорницю, малину, ожину, лохину. Вони є середовищем існування таких мисливських тварин як лосі, олені благородні і плямисті, козулі, кабани, зайці-русаки, білки, лисиці, єнотовидні собаки, видри, бобри, тхори чорні, куріпки сірі<sup>1, 2, 4</sup>.

В межах Володимирського району за інформацією Управління екології та природних ресурсів Волинської ОДА станом на 01.01.2022 р. Наявні та функціонують 37 об'єктів природно-заповідного фонду, зокрема – один загальнодержавного 36 місцевого та значення. Наявні 21 заказник: три ландшафтних, п'ять лісових, один ботанічний, п'ять загальнозоологічних, сім гідрологічних); 12 пам'яток природи – сім ботанічних, зоологічна, чотири гідрологічних), два заповідні урочища, та два парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва. Природоохоронні території Володимирського району є досить потужним рекреаційним елементом туристичної атрактивності краю і здатні забезпечити потреби туристичної галузі у наданні послуг з відпочинку та рекреації<sup>6</sup>.

За даними Управління культури, з питань релігії та національностей ОДА на території Володимирщини розташовано 262 об'єкти історико-культурної спадщини, яка включає 150 пам'ятки історії та культури, 93 пам'яток архітектури та містобудування, 16 пам'яток археології та три пам'ятки монументального мистецтва. Музейна мережа району формується із музейних установ історичного і меморіального профілів та пришкольніх музеїв. Діє три історичних музеї у мм. Володимир (відкритий у 1940 р.) і Нововолинськ

<sup>3</sup> Карпюк З.К., Антипюк О.В., Качаровський Р.С. Володимир-Волинський район Волинської області: туристично-рекреаційні ресурси прикордоння. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія «Географія». 2020. № 1/2(76/77). С. 69-77.

<sup>4</sup> Чижевська Л.Т., Карпюк З.К., Качаровський Р.С. Особливості туристично-рекреаційної атрактивності Іваничівського району Волинської області. Науковий вісник Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки. Серія «Географічні науки». 2019. № 1 (385). С. 136–142.

<sup>5</sup> Регіональний офіс водних ресурсів у Волинській області URL: <https://vodres.gov.ua/>

<sup>6</sup> Управління екології та природних ресурсів Волинської ОДА URL: <https://voladm.gov.ua/category/upravlinnya-ekologiyi-ta-prirodnih-resursiv/>

(1998 р.) та смт Іваничі (1975 р.), зберігаються, вивчаються, експонуються і популяризуються пам'ятки матеріальної і духовної культури. В м. Устилуг у приміщенні сучасної музичної школи з 1990 р. (відреставрований у 2013 р.) працює меморіальний музей видатного композитора, диригента та піаніста Ігоря Стравінського. У районі функціонує 33 пришкільні музеї, за профілем діяльності більшість з них належить до історичних (21) і етнографічних (9). Також діє музей образотворчого мистецтва (с. Жашковичі, Павлівська ТГ) – єдиний в області, та два краєзнавчих у сс. Галинівка (Оваднівська ТГ), Колона (Павлівська ТГ). Традиційно у багатьох населених пунктах району мешканці займалися декоративно-прикладним мистецтвом і народними художніми промислами. Такі осередки відомі у м. Володимир (ткацтво, писанкарство), м. Нововолинськ (різьблення по дереву), смт Іваничі (писанкарство), сс. Войнин, Павловичі, Старий Загорів (ткацтво), Древині (випилювання по дереву), Мишів (лозоплетіння), Затурці, Нехвороща, Пархоменкове, Селець (писанкарство), Жашковичі, Маньків, Мишів, Овадне, Крухиничі (вишивка). Наявна історико-культурна спадщина достатня для організації заходів культурно-пізнавального характеру: екскурсій, майстер-класів, фестивалів<sup>1,2,3,4,5</sup>.

Особливу увагу слід звернути на ступінь сформованості туристичної інфраструктури, бо ця складова туристично-рекреаційного потенціалу дає змогу забезпечити гідні умови перебування туристів та збільшення туристичного потоку і є тим елементом, що визначає туристичну привабливість району на регіональному ринку.

Таблиця 2

Засоби розміщення Володимирського району Волинської області<sup>1,2,3,6</sup>

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	10	0,09597
Затурцівська	366,3	–	–
Зимнівська	309,1	1	0,00324
Іваничівська	99,2	1	0,01008
Литовезька	124,0	1	0,00806
Локачинська	344,4	1	0,00290
Нововолинська	75,2	4	0,05319
Оваднівська	355,1	2	0,00563
Павлівська	254,8	2	0,00785
Поромівська	108,6	–	–
Устилузька	415,6	2	0,00481
Разом	2556,5	24	0,00939

На території району наявні 24 заклади розміщення (табл.2). Більшість з них зосереджено у м. Володимир (Володимирська ТГ) – 10, у м. Нововолинську – чотири, по два наявні у Оваднівській, Павлівській та Устилузькій громадах. Водночас у Затурцівській та Поромнівській ТГ вони взагалі відсутні. Найбільш відомими закладами розміщення у районі є готелі «Готельно-розважальний комплекс «Бобри плюс»», готель «Дон Кіхот» (м.Нововолинськ), «АВС-Інтер» (м. Устилуг), готель «Іваничі» (смт Іваничі) готельно-ресторанні комплекси

«Три бобри» (с. Литовеж), «Машівський бір» (с. Машів), мотель «Авто Клуб 4x4» (м.Нововолинськ), санаторій-профілакторій «Шахтар» (с.Павлівка), дитячий оздоровчий табір «Барвінок» (с.Павлівка), кімнати для приїжджих «Олта» (м.Нововолинськ), гостинні садиби у сс. Овадне, Ягідне (Оваднівська ТГ), Зимне (Зимнівська ТГ), Петрове (Поромівська ТГ, садиба «Петрівський маєток»). Відтак, коефіцієнт забезпеченості засобами тимчасового розміщення складає 0,00939 од./км. Найкращі показники спостерігаються у Володимирській (0,09597 од./км.) та Нововолинській (0,05319 од./км.) ТГ.

Удосконалюючи дану підсистему туристичної інфраструктури варто збільшити кількість закладів готельного господарства вздовж основних транспортних шляхів та у віддалених населених пунктах сільської місцевості. Вони повинні містити стандартний набір послуг, враховувати потреби людей з особливими потребами, бути доступними для соціального сегменту іноземних туристів. Дієвим заходом може стати створення додаткових засобів розміщення (особливо поблизу шляхів сполучення) на зразок мотелів, кемпінгів, молодіжних таборів, агросадиб.

Таблиця 3

Ресторанне господарство Володимирського району  
Волинської області<sup>1,2,3,4,6</sup>

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	20	0,19194
Затурцівська	366,3	10	0,02730
Зимнівська	309,1	8	0,02588
Іваничівська	99,2	12	0,12097
Литовезька	124,0	5	0,04032
Локачинська	344,4	23	0,06678
Нововолинська	75,2	39	0,51862
Оваднівська	355,1	8	0,02253
Павлівська	254,8	12	0,04710
Поромівська	108,6	2	0,01842
Устилузька	415,6	12	0,02887
Разом	2556,5	151	0,05907

Ресторанне господарство налічує 151 одиницю (табл.3), коефіцієнт забезпеченості закладами харчування становить 0,059 од./км<sup>2</sup>, істотно вище середнього цей показник у Нововолинській (0,51862 од./км.) Володимирській (0,19194 од./км.) та Іваничівській (0,12097 од./км.) громадах. Серед закладів харчування низка ресторанів зосереджені переважно у мм. Володимир, Нововолинськ, Устилуг, смт Іваничі, Локачі, с.Зимне, а інші заклади – кафе, їдалень і магазинів-барів, закусочних, закладів швидкого харчування (фаст-фуди та ін.) широко представлені у сільських населених пунктах територіальних громад району. Мережа підприємств ресторанного господарства є досить розгалуженою, хоча значна частина об'єктів (особливо у сільській місцевості) має застарілу матеріально-технічну базу. В оптимізації цієї підсистеми варто дотримуватися тенденції до ребрендингу за євразомом застарілих закладів (їдалень, буфетів, закусочних) у альтернативні заклади

(паби, фаст-фуди, піцерії, нічні клуби тощо). Одночасно слід контролювати кількість однотипних закладів у різних сільських громадах, аби вони створювали нормальне конкурентне середовище в галузі та забезпечували надання населенню відповідних послуг з харчування.

Заклади торгівлі налічують 1173 одиниці, більшість з них зосереджені у Нововолинській (36 %), Володимирській (35 %) та Локачинській (10 %) ТГ. Коефіцієнт забезпеченості становить 0,046 од./км<sup>2</sup>. Найвищий він у Нововолинській (5,58511 од./км.) Володимирській (3,94434 од./км.) та Іваничівській (0,73589 од./км.) громадах (табл.4).

Таблиця 4  
1,2,3,6

Заклади торгівлі Володимирського району Волинської області

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	411	3,94434
Затурцівська	366,3	52	0,14196
Зимнівська	309,1	19	0,06147
Іваничівська	99,2	73	0,73589
Литовезька	124,0	13	0,10484
Локачинська	344,4	115	0,33391
Нововолинська	75,2	420	5,58511
Оваднівська	355,1	16	0,04506
Павлівська	254,8	12	0,04710
Поромівська	108,6	7	0,06446
Устилузька	415,6	35	0,08422
Разом	2556,5	1173	0,45883

Система торгівлі дуже розгалужена, проте, більшість об'єктів зосереджена у містах обласного значення (мм. Володимир та Нововолинськ) та бувших районних центрах (смт Іваничі та Локачі). Її слід удосконалити враховуючи вимоги міжнародних стандартів та потреби місцевого населення і туристів.

Таблиця 5  
1,2,3,4,6

Заклади розваг Володимирського району Волинської області

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	25	0,23992
Затурцівська	366,3	18	0,04914
Зимнівська	309,1	8	0,02588
Іваничівська	99,2	9	0,09073
Литовезька	124,0	10	0,08065
Локачинська	344,4	27	0,07840
Нововолинська	75,2	14	0,18617
Оваднівська	355,1	11	0,03098
Павлівська	254,8	24	0,09419
Поромівська	108,6	6	0,05525
Устилузька	415,6	26	0,06256
Разом	2556,5	178	0,06963

До закладів дозвілля і розваг району належать 178 об'єкти, а саме будинки культури, клуби, бібліотек та чотри музеї (м. Володимир, Нововолинськ, Устилуг та смт Іваничі). Коефіцієнт забезпеченості закладами даного типу 0,07 од./км<sup>2</sup>. Істотно вищий він у Володимирській (0,23992 од./км.), Нововолинській (0,18617 од./км.) та Павлівській (0,09419 од./км.) громадах (табл.5). В районі виникла потреба модернізації, повної або часткової реконструкції відповідних об'єктів, заміни їх матеріальної бази. Існує проблема пошуку нових форм їх функціонування з урахуванням сучасного прогресу з одночасним збереженням традиційних видів дозвілдової діяльності, використання інноваційних для сільської місцевості форм дозвілля, що дозволить адаптуватися до нових умов соціального середовища.

Сфера побуту охоплює 350 підприємств: перукарні, комбінати побутового обслуговування, фотоательє, хімчистка, ательє з пошиття одягу, майстерні з ремонту взуття та ремонту мобільних телефонів тощо. Більше половини (52%) з них зосереджено у м. Нововолинську (Нововолинська ТГ) Коефіцієнт забезпеченості такими закладами становить 0,13 од./км<sup>2</sup>, найвищий він у Нововолинській (2,43351 од./км.) ТГ (табл. 6). Ця підсистема потребує комплексного ребрендингу, особливо закупівлі новітнього обладнання, застосування сучасних технологій та удосконалення майстерності фахівців.

Таблиця 6

Заклади побутового обслуговування населення  
Володимирського району Волинської області<sup>1,2,3,6</sup>

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	67	0,64299
Затурцівська	366,3	11	0,03003
Зимнівська	309,1	3	0,00971
Іваничівська	99,2	27	0,27218
Литовезька	124,0	4	0,03226
Локачинська	344,4	31	0,09001
Нововолинська	75,2	183	2,43351
Оваднівська	355,1	5	0,01408
Павлівська	254,8	5	0,01962
Поромівська	108,6	1	0,00921
Устилузька	415,6	13	0,03128
Разом	2556,5	350	0,13691

Систему банківського обслуговування району формують 40 відділення та філій банків. Найбільша мережа фінансових установ є у ПАТ «Державний ощадний банк України», ПАТ КБ «Приватбанк», АТ «Райффайзен Банк Аваль» (м. Володимир, Нововолинськ, Устилуг, смт Іваничі та Локачі). У Поромівській ТГ будь-які банківські установи відсутні. Коефіцієнт забезпеченості цими закладами становить 0,016 од./км<sup>2</sup>. Найвищий він у Нововолинській (0,09309 од./км.) Володимирській (0,07678 од./км.) та Іваничівській (0,04032 од./км.) громадах (табл.7). Система банківського обслуговування населення потребує збільшення кількості відділень банкоматів

та терміналів, особливо у сільських населених пунктах громад району. Страхування забезпечується здебільшого державним оператором ринку НАСК «Оранта» (м. Володимир, Новововолинськ, Устилуг, смт Іваничі та Локачі). Для залучення більшої кількості туристів, слід створити передумови для розширення мережі банкоматів та терміналів у селах району<sup>3,7</sup>.

Таблиця 7

Банківські установи Володимирського району Волинської області

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	8	0,07678
Затурцівська	366,3	2	0,00546
Зимнівська	309,1	1	0,00324
Іваничівська	99,2	4	0,04032
Литовезька	124,0	2	0,01613
Локачинська	344,4	5	0,01452
Нововолинська	75,2	7	0,09309
Оваднівська	355,1	2	0,00563
Павлівська	254,8	1	0,00392
Поромівська	108,6	–	–
Устилузька	415,6	8	0,01925
Разом	2556,5	40	0,01565

Зв'язок забезпечується 74 установами зв'язку (поштовий – стаціонарні та пересувні відділення «Укрпошти», «Нової Пошти» та служби доставки «МістExpress») та відділення операторів мобільного зв'язку – Vodaphone, Kyivstar, Lifecell), що загалом здатні забезпечити необхідний спектр послуг для потенційних туристів, рекреантів. Більшість з них знаходяться Локачинській (17), Нововолинській (12) та Устилузькій (10) ТГ. Коефіцієнт забезпеченості становить 0,030 од./км<sup>2</sup>. Найвищий він у Нововолинській (0,15957 од./км.) громаді (табл. 8).

Транспортна мережа району має розгалужену сітку автодоріг та залізниць. У районі функціонує 38 автозаправні станції та станцій технічного обслуговування автомобілів (0,015 од./км<sup>2</sup>), розташовані переважно у великих населених пунктах у м. , мм. Володимир, Новововолинськ, Устилуг, смт Іваничі та Локачі). Найбільше їх у Нововолинській ТГ – 11<sup>1,2,3,7</sup>.

Досить визначальною для туристичної інфраструктури є транспортна мережа. Розгалужена мережа транспортних шляхів дозволить істотно підвищити потік туристів до туристично-рекреаційних об'єктів краю. За інформацією Служби автомобільних доріг у Волинській області територією Володимирського району проходять автошляхи державного (національні, регіональні та територіальні) та місцевого значення. Національним шляхом сполучення є траса Н-22 (Устилуг–Луцьк–Рівне) – 129,2 км (загальна протяжність), а регіональним є Р-15 (Ковель–Володимир–Червоноград–

<sup>7</sup> Іваничівська територіальна громада. URL: доступу: <https://ivaselrada.gov.ua>



Жовква) – 87,3 км. Територіальними дорогами є Т -03-01 ((Т-03-02)–Зимне) – 1,4 км, Т-03-02 (Піща–Шацьк–Любомль–Володимир–Павлівка–Горохів–Берестечко–Козин–(М-06)) – 174,9 км, Т-03-05 (Нововолинськ–Іваничі–Павлівка–Локачі) – 41,8 км, Т-03-11 ((Р-14)–Камінь–Каширський–Ковель–(М-19)–Колодажне–Локачі–(Н-17)) – 161,6 км, Т-03-15 (Залісся– (Т-03-02)) – 13,7 км<sup>1,6</sup>.

Таблиця 8

Поштові відділення та зв'язок  
Володимирського району Волинської області

Територіальна громада	Площа, км <sup>2</sup>	Кількість закладів, од	Коефіцієнт забезпеченості, од/км <sup>2</sup>
Володимирська	104,2	8	0,07678
Затурцівська	366,3	8	0,02184
Зимнівська	309,1	3	0,00971
Іваничівська	99,2	5	0,05040
Литовезька	124,0	2	0,01613
Локачинська	344,4	17	0,04936
Нововолинська	75,2	12	0,15957
Оваднівська	355,1	5	0,01408
Павлівська	254,8	3	0,01177
Поромівська	108,6	1	0,00921
Устилузька	415,6	10	0,02406
Разом	2556,5	74	0,02895

Загальна протяжність автошляхів загальнодержавного значення становить 609,9 км<sup>1,2,3,4,5,6,7</sup>.

Одночасно функціонує ряд автошляхів місцевого значення, зокрема обласні автошляхи подані у табл.9 та районні у табл.10.

Таблиця 9

Обласні автомобільні шляхи місцевого значення  
Володимирського району Волинської області<sup>8</sup>

Шифр дороги	Напрямок дороги	Протяжність дороги, км
О 030101	Кладнів–Микитичі–Стенжаричі–Білін–(Р-15)–Овадне–Красностав–Свійчів–Бегета–Микуличі–(Н-22)	65,0
О 030102	(Т-03-02)–Гайки–Мокрець–(Р-15)	12,1
О 030103	Амбуків–Дарницьке–Заріччя	22,9
О 030104	(Т-03-02)–Маркостав–Бужковичі–Луковичі–Орищі–(Т-03-02)	15,2
О 030105	Ізов–Бортнів–Бужанка–Нововолинськ	13,1
О 030316	Застава–Морозовичі–Шахта №2	4,9
О 030317	Морозовичі–Кречів–Мовники–(Р-15)	13,3
О 030318	(Т-03-05)–Жовтневе–Заставне–Іваничі	15,0
О 030319	Іваничі–Бубнів	11,7

<sup>8</sup> Служба автомобільних доріг у Волинській області. URL: [https://vl.ukravtodor.gov.ua/pro\\_sluzhbu/kontakty.html](https://vl.ukravtodor.gov.ua/pro_sluzhbu/kontakty.html)

О 030320	Іваничі–Заболотці–Литовеж	11,7
О 030321	(Т-03-05)– Клопочин–Білопіль– Колпитів–(Т-03-11)	21,8
О 030322	Павлівка–Самоволя (на Перетоки)	5,8
О 030323	Переславичі–Завидів–Лемешів–Мирків–(Т-03-02)	22,8
О 030324	Іваничі–Павлівка	1,2
О 030325	Литовеж–Грибовиця–Соснина–(О 030319)	16,0
О 030326	Павлівка–Табір відпочинку	1,8
О 030744	Локачі–Шельвів–Линів–Кошів–Білосток–Антонівка– Забороль–(Н-22)	54,6
О 030745	Локачі–Хорів–Старий Загорів–Конюхи–Привітне–(Т-03-11)– Войнин–Шельвів–Затурці	36,5
О 030746	Привітне–Коритниця–Бубнів–Линів	9,5
О 030747	Марковичі–Роговичі–Заячиці–(Т-03-11)	10,5
О 031066	( Т-03-02)–Пустинка–Мосир–Микитичі	21,8

Протяжність обласних доріг місцевого значення становить 387,2 км.

Таблиця 10

Районні автомобільні шляхи місцевого значення  
Володимирського району Волинської області<sup>8</sup>

Шифр дороги	Напрямок дороги	Протяжність дороги, км
С 030101	Володимир–Льотниче	2,9
С 030102	Воцатин–Ласків–Суходоли	7,2
С 030103	Орані–Новосілки–(Р-15)	4,9
С 030104	( Н-22)–П'ятидні–Хрипаличі	4,1
С 030105	Вербя–Свійчів–Тумин–Озютичі–Кисилин	17,5
С 030106	Зоря–Ворчин–(Н-22)	9,6
С 030107	Благодатне–Маркелівка–Володимирівка–(Н-22)	11,9
С 030108	( Н-22)–Микуличі–Нехвороща	7,1
С 030109	Устилуг–Хотячів–Воцатин	8,0
С 030110	( Н-22)–Федорівка–Заріччя	5,0
С 030111	Шистів–Горичів–Руснів–Бубнів	13,9
С 030112	Хобултова–Хмелівка–Селець–(Т-03-02)	10,1
С 030113	( Н-22)–Бобичі–Залужне	8,5
С 030114	Володимир–Когильне–Красностав	13,0
С 030115	Черників–Рокитниця– Ізов	4,9
С 030116	Рогожани–( О 030105)	0,8
С 030117	Пархоменкове–Залужжя	2,7
С 030118	Руснів–Хотячів	1,5
С 030119	( Р-15)– Діхтів	2,0
С 030120	Стенжаричі–Залужжя–Устилуг–(Н-22)	10,4
С 030121	Руснів–Черчичі–( Т-03-02)	3,6
С 030122	Селець–Нехвороща	8,9
С 030123	Житані–Хмелівка–Микуличі	8,0
С 030124	Воля–Свійчівська–Свійчів	1,7
С 030125	(Т-03-02)– Ліски–Писарева Воля–( О030101)	9,7

С 030126	Новини–Микитичі	2,8
С 030127	Заболоття–Турівка–(О030101)	4,5
С 030128	Селіски–(О030101)	0,8
С 030129	Стенжаричі–Полум'яне	2,5
С 030130	Тростянка–( Н-22)	1,8
С 030131	Рокитниця–Лудин	2,0
С 030132	Хворостів–Яковичі	5,9
С 030133	Березовичі –Бобичі	3,5
С 030134	(Н-22)–Житані	2,2
С 030135	Фалемичі–(Т-03-02)	1,9
С 030136	Вілька–Зимне	2,5
С 030137	Горичів–Зимне	4,1
С 030138	(С030122)–Світанок	2,6
С 030301	Іванич–Долинка	3,9
С 030302	Петрове–Поромів–Нововолинськ	6,8
С 030303	Поромів–Бужанка–Верхнів	6,6
С 030304	Осмилівичі–Стара Лішня–Нова–(Т-03-05)	4,0
С 030305	Нововолинськ–Гряди	3,4
С 030306	Грибовиця–Мишів–Іванівка–(Т-03-02)	8,3
С 030307	( Т-03-05)–Цукровий завод	1,3
С 030308	( Т-03-05)–Колона–Хорів–(Т-03-11)	10,5
С 030309	(Р-15)–Шахта № 10	2,4
С 030310	( С030305)–Низкиничі–Хренів	3,5
С 030311	Древині–Лугове	2,5
С 030312	Романівка–Долинка	1,3
С 030313	(Т-03-02)–Щенятин	2,8
С 030314	Трубки–( Т-03-02)	2,0
С 030315	Грушів–Милятин	4,9
С 030316	Іванів–Бортнів– Поромів–Млинище	10,0
С 030317	Хренів–Кропивщина–Грибовиця	4,0
С 030318	( С030305)–Тишковичі –(Т-03-05)	4,1
С 030319	Волиця–Морозовецька–Морозовичі	2,0
С 030320	Шахта №2–Русовичі	1,0
С 030321	( Т-03-05)–Космівка–Стара Лішня	2,1
С 030322	Жашковичі–( Т-03-05)	1,5
С 030323	(Т-03-05)–Біличі	2,4
С 030701	Локачі–Залужне–Замличі–Бермешів–(Т-03-05)	15,1
С 030702	Козлів–Войнин–Линів	14,1
С 030703	(Т-03-11)–Бубнів–Ватин–Скірче–Чорний Ліс	23,1
С 030704	Твердині–Кисилин–Журавець–Марковичі	19,5
С 030705	Тумин–Губин–(Н-22)	7,7
С 030706	Кисилин–Зубильне–(Н-22)	11,3
С 030707	Семеринське–Зубильне–Затурці–Шельвів–Войнин–Привітне	5,9
С 030708	Крухиничі–П'ятикори	2,7
С 030709	Дорогиничі–Новий Загорів–( О030745)	6,2
С 030710	Бермешів–( С030701)	1,0

С 030711	Замличі–Дорогиничі–Низькі Цевеличі	6,0
С 030712	Михайлівка–(Т-03-11)	1,6
С 030713	(Т-03-11)–Павловичі	2,5
С 030714	(Т-03-11)–Кремеш	1,0
С 030715	(Т-03-11)–Мовчанів	0,8
С 030716	Сірнички–(С030706)	2,0
С 030717	(С030722)–Малий Окорськ	1,9
С 030718	(С030105)–Запусти	0,8
С 030719	Холопичі –(С030704)	2,5
С 030720	Держплемстанція –(Н-22)	0,9
С 030721	(Н-22)–Юнівка	2,0
С 030722	(Н-22)–Великий Окорськ–Квасовиця	5,4
С 030723	(О030745)–Вілька Садівська	0,7
С 030724	Садівські Дубини–Гранатів	2,5
С 030725	(Т-03-11)–Цевеличі	2,8
С 030726	Кути–(О030321)	1,5
С 031519	Гайки–Руда–Замости	6,0

Районні дороги простягаються на 453,8 км. Протяжність доріг місцевого значення становить 841,0 км. Загальна протяжність автомобільних шляхів Володимир-Волинського району Волинської області становить 1 450,9 км.

Володимирський район має зручне географічне розташування і доступність до обласного центру (м. Луцьк). Автомобільний транспорт відіграє провідну роль у транспортному сполученні, особливо з сільськими населеними пунктами. Мережа доріг загального користування забезпечує транспортне сполучення між всіма населеними пунктами громади. Сполучення з обласним та сусідніми районними центрами, містами і селами району та області здійснюється приватними перевізниками. Транспортна мережа забезпечена АЗС у мм. Володимирі (Володимирська ТГ), Нововолинську (Нововолинська ТГ), Устилузі (Устилузька ТГ), смт Іваничі (Іваничівська ТГ), Локачі (Локачинська ТГ), сс.Затурці (Затурцівська ТГ), Зимне (Зимнівська ТГ), Овадне (Оваднівська ТГ), Павлівка (Павлівська ТГ), Литовеж (Литовежська ТГ) та СТО у мм. Володимирі (Володимирська ТГ), Нововолинську (Нововолинська ТГ), Устилузі (Устилузька ТГ), смт Іваничі (Іваничівська ТГ), Локачі (Локачинська ТГ)<sup>1,2,6,7</sup>.

Залізничне сполучення представлено магістраллю Ковель–Володимир–Львів, що забезпечує сполучення Володимир-Волинського району з іншими районами краю, західними регіонами України (зокрема Львівською областю), а волинського регіону з країнами Центрально-Східної Європи. Великим і важливим залізничним вузлом, де розміщений вокзал є м. Володимир (Володимирська ТГ), залізничні станції у м.Устилузі (Устилузька ТГ), смт Іваничі (Іваничівська ТГ), сс. Овадно (Оваднівська ТГ), Лудин (Устилузька ТГ), Ізов (Устилузька ТГ)<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Українська залізниця URL: <https://www.uz.gov.ua/>

На території району, на кордоні з Республікою Польща, діє два пункти пропуску через державний кордон – Зосін-Устилуг (Устилузька ТГ) (пасажирський, автомобільне сполучення), Хрубешів-Володимир (Володимирська ТГ) (пасажирський і вантажний, залізничне сполучення), а також діють пункти контроль у пунктах пропуску Лудин (Устилузька ТГ) та Ізов (Устилузька ТГ) (вантажний, залізничне сполучення)<sup>2,8</sup>.

Повітряне сполучення у Володимир-Волинському районі відсутнє. Найближчими повітряними воротами є аеропорти, що знаходяться у м. Львів та Рівне (має обмежений перелік міжнародних напрямків польотів, недостатньо забезпечує авіаційне сполучення для доставки всіх бажаючих туристів із віддалених куточків світу). Аеропорт «Бориспіль» – головні повітряні ворота України на відстаї близько 450—500 км, поблизу м.Київ<sup>2,8</sup>.

Переміщення туристів з екскурсійною (річкові прогулянки вихідного дня) метою водними шляхами можливе річками, що відносяться до басейнів рр. Прип'яті та Західний Буг<sup>1,2,4,8</sup>, які можуть використовуватися для сплавів на каное й байдарках.

Недоліками підсистеми «транспортна інфраструктура та зв'язок» є невідповідність транспортно-експлуатаційних характеристик автомобільних доріг сільської місцевості (віддалених від доріг державного значення) сучасним європейським вимогам, неузгодженість розвитку з темпами автомобілізації області, що позначається на зниженні пропускну здатності основних автошляхів. Недостатнім також є забезпечення покриття мобільним зв'язком, наявність «мертвих зон» у покритті, особливо у сільських населених пунктах. Мережа поштового зв'язку є розгалужена, проте, послуги, які вона надає, слід розширювати та модернізувати відповідно до світових тенденцій.

Проблемними питаннями, що постають у розвитку галузі туризму є нерівномірне забезпечення інфраструктурними об'єктами відповідного рівня по території району та інформаційне забезпечення найбільш привабливих для відвідування туристами об'єктів культурної спадщини та природно-заповідного фонду; недостатній розвиток сільського зеленого туризму у віддалених населених пунктах; слабе забезпечення поширення інформації про туристично-рекреаційні можливості, мала кількість засобів розміщення у лісовій зоні, низькі темпи ребрендингу об'єктів ресторанного господарства, недосконала система сфери розваг та зв'язку.

Для оптимізації туристичної інфраструктури, залучення інвестицій для подальшого розвитку туристичної галузі, висококваліфікованих кадрів, нарощування обсягів туристичних послуг, ефективної рекламно-інформаційної діяльності варто розробити та втілити довготривалу Стратегію розвитку туристичної галузі району, окремо окресливши у ній шляхи вирішення зазначених проблем. Серед першочергових заходів варто виділити: 1) формування самодостатніх у фінансовому забезпеченні об'єднаних територіальних громад; 2) розробка поетапного плану реформування та трансформації інфраструктурних об'єктів району; 3) участь у міжнародних грантових програмах, націлених на реконструкцію конкретних соціально значимих об'єктів туризму та її інфраструктури; 4) заключення довгострокових

угод про співробітництво у галузі туризму із прикордонними ТГ Республіки Польща; 5) побудова та реконструкція належних місць зупинок для туристів (зокрема для осіб з обмеженими можливостями), облаштування рекреаційних зон, місць санаторного лікування, об'єктів культурної спадщини та природно-заповідного фонду; 6) розширення мережі агросадіб у сільській місцевості; 7) проведення реорганізації системи сфери послуг, дозвілля та розваг з метою наближення їх функціональних моливостей до європейських та світових стандартів роботи у галузі туризму; 8) збільшення періодичності проведення прес-турів для засобів масової інформації та туристичних компаній; 9) покращення сервісних умов закладів громадського харчування при частковій або повній їх модернізації; 10) встановлення інформаційних таблиць-вказівників із короткими довідками про туристичні об'єкти та QR кодами, а також створення туристичних інформаційних центрів на базі музейних закладів; 11) покращення покриття території мобільним зв'язком різних операторів; 12) збільшення кількості, побудова нових та реконструкція вже існуючих об'єктів сервісної транспортної інфраструктури, що відповідають європейським стандартам; 13) забезпечення галузі кваліфікованими спеціалістами туристичного менеджменту, екскурсійної діяльності та готельного господарства, залучення робітників із знанням іноземної мови у сфери послуг, торгівлі та розваг; 14) розробка нових та удосконалення вже існуючих трансрегіональних туристичних маршрутів, забезпечення їх картографічним супроводом, GPS-навігацією.

Дослідження туристичної інфраструктури укрупненого Володимирського району як міжгалузевого комплексу відкриває нові можливості для прогнозування його розвитку та формування нових напрямків використання рекреаційних і туристичних ресурсів.

Ступінь сформованості туристичної інфраструктури району є значним, хоча в кожній без винятку ланці є проблемні питання, що потребують окремого комплексного підходу щодо вдосконалення, реформування та розбудови інфраструктури обслуговування туристів на належному європейському рівні. Однак, проведення першочергових заходів з реконструкції об'єктів туризму та модернізації його інфраструктури дозволить залучити більшу кількість туристів у досліджуваний район, що дасть змогу покращити соціально-економічну ситуацію краю.

## **РОЗДІЛ 3**

# **ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМИ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ТУРИЗМУ ТА ГОСТИННОСТІ В СУЧАСНИХ УМОВАХ**

### 3.1. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МУЗЕЇВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ \*

З самого початку повномасштабного вторгнення, коли одна за одною посипалися новини про руйнування музеїв і викрадання колекцій, коли стало зрозуміло, що росія цілеспрямовано знищує культурні інституції, все те, що працює на формування української ідентичності виникло питання: що ми вже втратили і як це відшкодувати й відбудувати? Чи музеї – це лише об'єкти атак, чи вони можуть щось протиставити цій війні, тобто бути суб'єктами процесу визвольної війни? Дослідження питань, що стосуються музеїв і війни, а саме як музеї і музейні працівники виживають під час війни, що привнесла велика війна в розуміння ролі й ваги музеїв, зрештою, які образи російсько-української війни почали формувати українські музеї є вельми актуальним на сучасному етапі.

Сьогодні українські музеї балансують між традиційними функціями музейних закладів і передовими атракційними технологіями. Проте виклики, породжені сучасною добою стрімких змін, змушують їх критично переглянути свій образ як соціокультурних закладів, основною місією яких є зберігання матеріальних пам'яток культурної спадщини. Збереження історичних артефактів, популяризація знань, залучення широкого кола відвідувачів – це головна мета діяльності будь-якого сучасного музею, і цьому покликані сприяти інноваційні технології та їх елементи. Без імплементації інноваційних елементів у музейний простір на сучасному етапі розвитку суспільства не можливо повною мірою використовувати усі соціокультурні можливості музею.

Сучасний світ стає світом інтерактивних обмінів, взаємодій та трансформацій, а розвиток інноваційних технологій ставить нові завдання перед культурними та мистецькими інституціями. Під впливом нових технологій сучасні музеї трансформують свою практичну діяльність.

Аналізу результатів упровадження інноваційних технологій у музейну справу в Україні присвячено розвідки ряду вітчизняних учених, з-поміж яких В. Банах, Т. Белохвастова, Н. Білан, Н. Василик, Р. Гураль, О. Дубенська, А. Знаменський, О. Зінченко, О. Кузьмук, С. Куценко, Н. Лук'янець, Р. Маньковська, І. Передерій, Н. Семергей, О. Харченко, Л. Чупрій та ін. Інновації в музейній практиці світу досліджують М. Белікова, Н. Василик, П. Вербицька, І. Іванюта, Є. Прокопенко, О. Салата, Л. Халецька, О. Черненко та ін.

Під час війни росія не лише руйнує матеріальні цінності, а й намагається знищити саму ідентичність української культури. Музеї України потрапляють під російські обстріли, перебувають в окупації, потерпають від грабунків росіянами.

Проте співробітники музеїв продовжують працювати попри війну. Одні релокували музей із підконтрольних рф територій, інші сховали експонати у безпечні місця, щоб їх не пошкодили обстріли. На жаль, через стрімку окупацію не завжди вдавалося вберегти цінні предмети. Однак музейники за

---

\* Автори Лисюк Т.В., Терещук О.С., Білецький Ю.В.



першої ж можливості повертаються до роботи, шукають можливості відбудувати зруйноване і відшукати втрачене.

Музеї зберігають цінності, накопичують та поширюють знання, вивчаючи і демонструючи унікальні пам'ятки матеріальної культури. У час війни, коли російські музейники створюють пропаганду, схвалюють агресію та беруть участь у незаконних переміщеннях українських колекцій, музеї України стають частиною національної безпеки. Разом із Міжнародною радою музеїв (ICOM) України зібрали історії українських музейників, які продовжують діяти у час війни.

У січні 2023 року у виданні The New York Times зазначили, що це пограбування культурної спадщини може бути найбільшим із часів Другої світової війни. За період повномасштабної війни в Україні станом на початок лютого російські окупанти знищили в Україні понад 30 музеїв, пошкодили 500 культурних інституцій.

Лише з Херсона росіяни вкрали понад 15 тисяч предметів образотворчого мистецтва й унікальних артефактів. Українські слідчі все ще каталогізують втрати, тому кількість викрадених речей може зрости.

#### *Музеї, що зазнали найбільших пошкоджень*

##### *Чернігівський обласний історичний музей ім. Василя Тарновського*

Цей музей є одним із найстаріших в Україні – його засновано у 1896 році. Василь Тарновський-молодший був відомим українським громадським і культурним діячем, колекціонером і меценатом. Саме його колекція стала основою музею. Понад 230 тисяч пам'яток матеріальної і духовної культури є частиною двох експозицій: історичної та військово-історичної у музеї.

У перший день повномасштабного вторгнення Чернігів потрапив під обстріл російських військ. Майже місяць місто було в оточенні, мешканці залишилися без електропостачання, опалення і зв'язку.

Працівники відбирали найцінніші експонати і ховали, щоб їх не знищив ворог. У час, коли місто перебувало в оточенні, колектив музею укріплював будівлю і облаштував укриття. У перші дні повномасштабної війни музейники встигли сховати те, що було передбачено планами, а потім прибрали решту експозицій і перемістили експонати в безпечні місця.

Завдяки силам оборонців Чернігова російські окупанти не змогли зайти в місто, а на початку квітня 2022 року Сіверщину було звільнено. Зараз Чернігівський обласний історичний музей ім. В. В. Тарновського працює у звичному режимі – відвідувачам доступні екскурсії і виставки.

##### *Харківський літературний музей*

Музей з'явився у Харкові в 1988 році завдяки зусиллям харківських культурних діячів. Тут зберігається близько 30 тисяч експонатів, що представляють художню літературу та її історію на Слобожанщині.

Виставки й освітні програми музею репрезентують творчість сучасних українських письменників, показують, як література впливає на життя людей і акумулює культурний досвід.

Російські окупанти почали наступ на Харків вранці 24 лютого 2022 року. Крім постійних обстрілів житлових та адміністративних будівель, росіяни

руйнували інфраструктуру міста, обстрілювали медичні і навчальні заклади, знищували пам'ятки історії та культури. Українські військові не допустили окупацію міста і завдяки успішному контрнаступу на Слобожанщині восени 2022 року відсунули росіян до кордону.

За вісім днів до початку повномасштабного вторгнення працівники підготували план, як швидко зібрати колекції музею і переобладнати підвал будівлі в укриття. Потрібно було захистити від знищення архівні матеріали – листи, рукописи, рідкісні книги, оригінальні видання, зокрема митців доби Розстріляного відродження (Миколи Хвильового, Миколи Куліша, Майка Йогансена), які у ХХ столітті вдалося вберегти від радянської влади.

Від 24 лютого 2022 року працівники зі своїми два тижні жили в підвалі музею, рятуючись від обстрілів. Харківський літературний музей зачинений для відвідувачів, але персонал працює – проводить виїзні програми та онлайн-події.

#### *Луганський обласний краєзнавчий музей*

Музей було засновано в Луганську у січні 1920 року. У ньому зберігалося понад 180 тисяч пам'яток археології, етнографії, а також світлини, документи, твори мистецтва. Після початку російсько-української війни та окупації Луганська у 2014 році, музей було переміщено на підконтрольну Україні територію до міста Старобільськ. Інституція відновила роботу в березні 2015 року – у музейному просторі розмістили історичні матеріали й артефакти краю від найдавніших часів до сьогодення. Навесні 2022 року через повномасштабне вторгнення працівники музею евакуювалися до Львова. Експонати містили дані про учасників Антитерористичної операції на сході України (2014–2018 р.) та операції Об'єднаних сил (2018–2022 р.).

Зараз Луганський обласний краєзнавчий музей працює на базі львівського Меморіального музею тоталітарних режимів «Територія Терору». Там формують нову «Колекцію перемоги», до якої входять артефакти з передової. Уже зібрано понад 70 предметів російських окупантів: каски, бронежилети, військова форма, рештки зброї, документи.

#### *Маріупольський художній музей ім. Архіпа Куїнджі*

Художній музей відкрили у 2010 році. Його колекція складалася із 2200 творів живопису, графіки, скульптури та декоративно-прикладного мистецтва різних художніх шкіл України.

Російські окупанти почали обстрілювати Маріуполь 24 лютого 2022 року. Список робіт першочергової евакуації був підготовлений заздалегідь, але все ж вторгнення почалося неочікувано. Маріуполь був під обстрілами з першого дня, основні експонати колекції сховали в секретному місці доволі вдало, бо роботи вціліли. Їх не спалив вогонь, не знищила вибухівка, але, на жаль, їх передали особисто в руки окупантам.

Передані ворогу картини перебувають у Донецькому краєзнавчому музеї на тимчасово окупованій росією території. Будівля художнього музею знищена не повністю і підлягає відновленню. У музеї знесено дах, також постраждав фасад, обвалилась одна стіна, є отвір від влучання снаряда. Більшості працівників музею вдалося евакуюватися, але дехто перебуває на непідконтрольних Україні територіях.

Російські журналісти витягли портрет Архипа Куїнджі авторства його учня Григорія Калмикова з підвалу музею.

Музейники переконані, що після перемоги України й відбудови Маріуполя основу експозиції музею вдасться повернути з Донецька, який уже буде звільненим від російської окупації.

*Херсонський обласний художній музей ім. Олексія Шовкуненка*

Музей було відкрито у 1978 році. Олексій Шовкуненко – український живописець, уродженець Херсона. Його ім'я було присвоєне музеєві у 1981 році після того, як Олександра Шовкуненко, удова художника, передала в колекцію 60 його робіт. У жовтні 2021 року в будівлі музею почалися ремонтно-реставраційні роботи, які так і не встигли закінчити.

Російські війська почали наступ на Херсон у перший день повномасштабного вторгнення і зрештою захопили його. У листопаді 2022 року захисники ЗСУ визволили місто від російських окупантів. За тиждень до того, як у місто увійшли українські війська, росіяни завершили вивозити роботи митців із художнього музею. Із 31 жовтня по 4 листопада 2022 року звідти було викрадено понад 10 тисяч творів мистецтва.

Впродовж пів року з початку великої війни музейники, які залишалися в місті, не допускали росіян до рідкісної колекції. Усі роботи були запаковані і розміщені на першому поверсі, ще від початку ремонту, проте 2 березня до музею увірвалися озброєні люди і погрожуючи пострілами, вони змусили відкрити внутрішні двері, забрали у працівників ключі і пішли оглядати приміщення. Через колаборантів, серед яких було двоє працівниць музею, російські окупанти дізналися про місцезнаходження експонатів.

Серед вкрадених робіт – картина англійського художника XVII ст. Пітера Лелі «Дама з собачкою», роботи Івана Айвазовського, Миколи Пимоненка, Олексія Шовкуненка, Тетяни Яблонської та інших. Завдяки херсонцям, які знімали злочини росіян, працівники музею можуть ідентифікувати викрадені роботи. *Співробітники Херсонського музею ідентифікували свої полотна, вивезені окупантами до Сімферополя.* Колеги та посольства Латвії, Польщі, Німеччини, Нідерландів надали грант у розмірі майже 20 тисяч євро – так закрили всі зруйновані вікна, що вилетіли після «прильоту» 30 листопада. До початку повномасштабного вторгнення експозиція музею включала майже 14 тисяч робіт, всі роботи були надзвичайно цінними.

Міністерство культури та інформаційної політики України разом з Національним агентством з питань запобігання корупції створили робочу групу Art Sanct Task Force, щоб відстежувати торгівлю предметами мистецтва, які були викрадені росіянами. Міжнародні й українські правоохоронні органи та профільні організації працюють над тим, щоб притягнути росію до відповідальності, запобігти міжнародному трафіку викраденого з українських приватних і державних колекцій та повернути цінності в Україну.

*Іванківський історико-краєзнавчий музей Київської області*

Іванківський історико-краєзнавчий музей у центрі громади Київської області смт Іванкові, в якому демонструвалися та зберігалися зібрання матеріалів і предметів з історії, культури та персоналій

колишнього Іванківського району. 25 лютого в результаті бомбардувань він майже повністю вигорів, і були підозри про втрату картин Марії Приймаченко.

І хоч згодом виявилось, що картини врятовані, однак інші цінні експонати втрачені назавжди, як і будинок, що потребує капітального ремонту. На тлі важких новин про оборону Маріуполя трохи губилася інформація про музейні втрати в цьому місті.

Знищені музеї та велика частина їхніх колекцій тільки доповнили апокаліптичний образ міста, зруйнованого російськими військами. Ще один дуже важливий приклад – Національний літературно-меморіальний музей Григорія Сковороди в селі Сковородинівка, у який 7 травня 2022 влучила російська ракета. Ця втрата посилювалася тим, що 2022 рік знаменний 300-річчям великого українця. Замість того, щоб музей став центральним місцем для відзначення цієї дати, він став руїною і одним із найбільших поширюваних візуальних прикладів російських руйнувань.

Куп'янський краєзнавчий музей, зруйнований 25 квітня 2023 р. Разом із музеєм загинули його директорка та співробітниця, завдяки старанням яких музей вдалося врятувати протягом російської окупації.

Окрім знищення українських музеїв, росіяни відзначилися крадіжками музейних експозицій. Російські війська пограбували або пошкодили понад 30 музеїв, із них найбільше в Херсоні, Маріуполі та Мелітополі. Серед найбільших втрат згадуються картини з Херсонського художнього музею та скіфське золото з Мелітопольського краєзнавчого музею.

Як зазначають очевидці, це був не випадковий грабунок, здійснений одним солдатом, а ґрунтовно організований і завчасно спланований вивіз цінних експонатів за участю експертів. Голі стіни Херсонського музею вражають не менше за руїни музейних будинків, тільки поглиблюючи мартирологічний список втрат культурної спадщини. Оцінюючи втрати українських колекцій, експерти видання Нью-Йорк Таймс зазначили, що це найбільша крадіжка предметів мистецтва з часів Другої світової війни. Залишається сподіватися, що міжнародне експертне середовище сприятиме поверненню втраченого до українських музеїв.

Впродовж року музей працює: від голих стін, коли була евакуйована велика частина колекції, до трьох амбіційних виставок: «Голодомор очима українських художників у колекції Моргана Вільямса», «До війни» та «Мова війни».

Головними місіями музею на сучасному етапі є:

- збереження колекції Одеського художнього;
- архівація українського мистецтва воєнного часу.

Розпочали великий цикл виставок українських художників, які працюють під час війни, створюють рефлексію, візуальну мову, якою потім розмовляє все інше українське суспільство. Цією візуальною мовою користуються і за кордоном, куди виїхало багато українських художників, художниць. На нашу думку попри війну українське суспільство дуже потребує такої художньої рефлексії.

Victoria Museum потрапив у short-list кращих європейських музеїв за версією ЕМУА. Балансуючи і враховуючи загрози, не раз музейники то відкривали, то зачиняли музей у центрі Києва. У квітні 2023 року Victoria Museum встановив абсолютний рекорд навіть у порівнянні з довоєнним часом, його відвідали 1364 людини.

Отож, поки росіяни продовжують нищити все на своєму шляху, українці не тільки намагаються зберегти життя, а й рятують музейні експонати, проводять концерти в укриттях, відкривають нові культурні та освітні установи, аби передати це наступним поколінням.

Попри те, що було безліч обстрілів з різної зброї у різних населених пунктах, попри спроби деморалізувати українців, вдаючись до різних інформаційно-психологічних маніпуляцій, українці тримаються, продовжують займатися своєю справою та вірити в перемогу. Навіть у воєнний час музеї функціонують, вони приваблюють відвідувачів, а значить виконують свою культурну місію.

#### *Нові культурні інституції, що відкрилися під час війни*

Упродовж страшної війни українці не тільки оберігають те, що мають, а продовжують створювати нове. Саме тому музейники закривали тілами колекції, і саме тому з'являються нові музеї під час повномасштабної війни.

Музей-будинок Дмитра Чижевського в Олександрії на Кіровоградщині відкрили в липні 2022 року.

В мирний час заснування музеїв це звичайна практика, крім того, підготовка до відкриття музею може займати не один рік, – однак за умов війни поява нового музею набуває нової цінності.

За 2022 рік в Україні почали працювати кілька нових музеїв: музей української культури в селі Михайлівка на Одещині, музей меду у Великій Писарівці на Сумщині, музей-будинок Дмитра Чижевського в Олександрії на Кіровоградщині та два інтерактивні музеї науки у Чернівцях та Львові. Ці музеї дуже різні в сенсі експозиційної стратегії, основної експозиційної ідеї та орієнтації на відповідного відвідувача. Новий музей в Олександрії повертає для місцевого відвідувача пам'ять про одного з найвидатніших мешканців міста – всесвітньовідомого науковця Дмитра Чижевського. Музеї науки втілюють тему «майбутнє за тобою». Поява нових музеїв, які професійно й по-аматорськи утверджують українську культуру, говорять про її майбутнє, – явище, що символізує нашу опірність і життєствердність.

Дискусії та роль сучасного музею, його завдання й цілі – це ще один чинник, який працює на суб'єктивність музеїв у країні, що воює. Зараз історично важливий момент переосмислення ролі музеїв, їх експозицій, котрі в багатьох музеях, зокрема краєзнавчих, не зазнали значних змін за останні тридцять чи більше років. Нові музеї створюють образ війни безпосередньо під час бойових дій. Це великий виклик, який передбачає певні ризики, такі як проблема дистанціювання від події, яка ще не завершилася, складність в експонуванні трагічних та травматичних подій, поспіх та аматорство.

До повномасштабного вторгнення українські музеї вже мали чималий досвід в експонуванні російсько-української війни.

Перший – це тематичні музеї. «Громадянський подвиг Дніпропетровщини в подіях АТО» функціонує як філія Дніпропетровського національного історичного музею ім. Дмитра Яворницького. Музей складається з двох частин. Зовнішню експозицію «Шляхами Донбасу» відкрили 25 травня 2016. Вона створює образ «географії» війни: дорожні знаки з населених пунктів Донбасу – тих, які вивчив кожен українець із новин про війну, – формують основний композиційний стрижень експозиції.

Відвідувачеві начебто надається можливість «пройтися» цими населеними пунктами й відчути, що вони пережили. Експозиція наповнена розбитими транспортними військовими засобами: це головні свідки війни й документи значних руйнувань, за кожним з них – трагічна історія, яку можна дізнатися з розповіді гіда. Дві частини експозиції найбільше емоційно важливі.

Одна з них присвячена обороні Донецького аеропорту й українським кіборгам. Інша – скульптура «Вдячність», яку створив харків'янин Володимир Райченко: дівчинка простягає яблуко солдатові як подяку. У цій скульптурі відображена історія українського солдата, який, рятуючись із Іловайська, врятував дівчинку, родину котрої розстріляли ополченці.

Внутрішню експозицію відкрили пізніше – 23 січня 2017 р. Вона складається з трьох залів, перший з яких присвячено бійцям, медикам, волонтерам та іншим учасникам бойових дій. Друга зала – зала пам'яті, де зберігаються фото та речі загиблих. Ці два зали показують, як важко працювати з «живою історією», відсортовувати інформацію та відповідно її представляти. У них стає зрозуміло, що період «накопичення» матеріалу все ще триває, бо триває сама подія.

В інтерв'ю співробітники музею діляться тим, як важко переживати втрати разом з родинами, які приносять речі своїх загиблих родичів і хочуть, щоб їх пам'ятали. Тому експозиція «перевантажена» історіями, намаганням назвати всіх і розказати про все, що в результаті емоційно утруднює сприймання й виснажує відвідувача. Третя зала – це найважливіша частина експозиції, це визнають як співробітники, так і відвідувачі. Це панорамна зала, де у форматі 360 на чотири стіни одночасно проектується зображення з десяти проекторів – так демонструється 25-хвилинний фільм «Дніпро – форпост України».

Незабаром за прикладом музею в Дніпрі почали з'являтися інші тематичні музеї. У 2018 році в Кривому Розі відкрили музей АТО у школі. Він демонструє військові артефакти та битву за Донецький аеропорт. Наразі музей перейменовано на музей російсько-української війни та розширено експозицію.

У 2021 році у Збаражі відкрився музей російсько-української війни, який зніціювали ветерани війни, активісти та містяни. Ідею відкриття цього закладу подав Володимир Голоднюк, батько героя Небесної Сотні Устима Голоднюка. Музей буде розширено і включено події Помаранчевої революції.

Після повномасштабного вторгнення тематичних музеїв російсько-української війни побільшало. Зокрема 27 лютого 2023 у Сокиринцях Чернівецької області відкрили музей російсько-української війни. Серед

експозицій – галерея міст-героїв України, яка нагадує «географічний» принцип, використаний у дніпровському музеї. Також там показані особисті речі жителів громади, які загинули на війні, та військова атрибутика – знову ж тенденції, заявлені в дніпровському музеї.

Однак музей у Сокирянах починає працювати з іншими темами, які привнесло повномасштабне вторгнення, і зокрема однією з найтрагічніших «діти – жертви війни».

Поява музею в Чернівецькій області, одній з найвіддаленіших від лінії фронту, дуже симптоматичне: вона символізує всеукраїнський масштаб музеєфікації війни і бажання окремих громад та локальних активістів працювати з темою сучасної війни в музейному просторі.

Другий приклад формування образу війни в музеях стосується не конкретного музею, а радше тенденції. З початку війни в 2014-му багато історичних та краєзнавчих музеїв із різних регіонів України почали документувати російсько-українську війну, включаючи її в постійні виставки. Згадки про війну з неодмінним експонуванням воєнних артефактів, зібраних співробітниками музеїв, мобілізованими на фронт чи військовими односельцями, можна знайти як у Національних музеях історії України, так і в краєзнавчих музеях. Приміром, частина експозиції в Ужгородському музеї, присвячена подіям Майдану та російсько-української війни, подає загальні відомості про цю подію, говорить про місцевих героїв, які поклали своє життя за волю України, та представляє артефакти з поля бою. Тією чи іншою мірою така композиція у створенні образу війни характерна для більшості музеїв. Її особливість полягає в тому, що відбувається первісне «накопичення» матеріалу та «документування» війни через артефакти. Звісно, таким експозиціям бракує селективності та рефлексійності.

З часу повномасштабного вторгнення почастишали виставки в музеях, присвячені російсько-українській війні. Кіровоградський обласний музей вже в травні 2022 р. відкрив виставку «Воєнні злочини російської армії на території України», яка складалася з авторських світлин біженців і волонтерів. У серпні 2022 р. музей відкрив відразу дві тимчасові виставки. Виставка «Блок пам'яті» пересувна і складається з ящиків з-під патронів, які містять речі і нагороди двадцяти місцевих військових, які загинули з 2014 по 2022 рік. Друга виставка «Україна: полум'я війни. 2014-2023» документує перші пів року з моменту повномасштабного вторгнення. Вона демонструє мапу першого дня російського вторгнення, фотографії знищеної «Мрії» та російського танка біля Чорнобильської АЕС, тобто озвучує головні теми початку війни. Вона також подає інформацію місцевих втрат – як людських, так і інфраструктурних. Наразі музейники активно збирають та поповнюють фонди, плануючи створення музею російсько-української війни як окремих відділ обласного краєзнавчого музею.

У Кропивницькому існує ще одна організація, яка займається меморалізацією війни, а саме «Кроп:hub», який зберігає півтори сотні трофеїв з поля бою.

Від початку російсько-української війни кілька столичних музеїв прагнуть бути лідерами в освітленні та експонуванні події. 1 квітня 2023, на річницю звільнення села Ягідного Чернігівської області, Національний музей історії України зробив виставку «Концтабір Ягідне», яка документує злочин російських військових проти цивільного населення. Вона оповідає про перебування мешканців села в тісному приміщенні підвалу школи, де їх тримали російські окупанти протягом майже місяця. Сама виставка нагадує спуск до підвалу, де можна побачити фото з мирного життя школи, малюнки, створені до та після окупації.

Ще один лідер у меморалізації війни Національний меморіальний комплекс героїв Небесної сотні музей Революції гідності у 2018 організував виставку «Війна поруч» – проєкт добровольця-документаліста Олеся Кромпляса, що включає фотовиставку «Звільнення Маріуполя. Літо війни» та експонування металевих вуличних скульптур.

У 2021 музей став співзасновником дводенного воркшопу, присвяченого зображенню російсько-української війни в музеях. З часу повномасштабного вторгнення музей реалізував кілька експозиційних проєктів, які виставлялися в різних музейних та урбаністичних просторах. «Війна за ідентичність. Сила опірності культури» стала результатом експедицій у регіони, які найбільше потерпіли від окупації. Основу експозиції становлять свідчення руйнувань, а також спротиву українців.

Виставка «Рашизм – це...» на 16 плакатах розповідає про характерні риси рашизму, як-от культ вождя, імперський реваншизм, ксенофобію, варварство та прагнення знищити культурну спадщину. Виставка «Потенційно (не) прийнятний контент» представляє серію робіт Стаса Жалобнюка, виконаних під час російсько-української війни.

Вони подають рефлексії на травматичні події, такі як звірства в Бучі, новини про злочини окупантів та ін. Інша виставка «The War Is Not Over Yet» розповідає про журналістів, які загинули або постраждали від воєнних дій.

Виставка «Український Фенікс. Васильківська майоліка» розповідає про легендарного керамічного півника з Бородянки. На фотовиставці «Соледар. Сіль. Війна» представлені два образи міста – мирного та знищеного війною.

Музей історії України у Другій світовій війні з 2014 року найактивніше претендує на лідерство у музейному експонуванні російсько-української війни. Із 3 квітня по 6 травня 2022 року команда музею здійснила подорожі до щойно визволених населених пунктів Київщини та Чернігівщини, зібравши багато автентичних експонатів, 1776 з яких увійшли до виставки «Україна – розп'яття», що відкрилася 8 травня 2022. Вперше у світовій музейній практиці створено стаціонарну експозицію про війну в реальному часі й під час війни, яка триває.

Виставка складається з двох частин, перша з яких «Орда» розповідає про російську пропаганду, зброю та побут російських солдатів. Друга частина представляє дві локації: власне «Україна – розп'яття», куди ввійшли врятовані духовні та культурні пам'ятки, друга локація «Укриття» розповідає про 37 днів життя в гостомельському бомбосховищі.



Ця виставка отримала чи не найбільшу медійну підтримку: тільки станом на 7 червня 2022 р. у вітчизняних та іноземних ЗМІ оприлюднено 63 відгуки та коментарі. У 2023 р. виставка розпочала міжнародне турне, зокрема була.

4 червня 2022 музей відкрив мультимедійний проєкт «Діти» – це мартиролог дітей, загиблих у період повномасштабної російсько-української війни. «Захисники» – ще одна виставка про війну, присвячена героїчним українським воїнам. Окрім того, музей презентував кілька виставок, які так чи інакше презентують тему війни, – це «Обереги з війни», «Музейний фронт», «Ленд-ліз. Перезавантаження», «Сто днів. Війна очима дітей».

Виставки в столичних музеях засвідчують готовність музейників працювати з різними темами й репрезентувати ширше коло образів. Окрім українських героїв війни, приділена увага ворогові, образ якого усіяло принижується. Серед жертв війни все частіше вирізняється окрема група – діти.

Окрім комбатантського образу війни й образу солдата, представляється також цивільні та їхні рецепти виживання. Важливо також те, як осмислюються буденність і роль символів війни, як-от бородянський півник.

На початку березня 2022 року було створено громадську організацію «Штаб порятунку культурної спадщини України», мета якого – це музейна оборонна ініціатива. Штаб займається забезпеченням музейних колекцій від втрат, проводить рятувальні операції та фіксує злочини проти культурної спадщини. На сьогодні штаб – це найперша та найефективніша структура, яка займається питаннями культурної спадщини й активно допомагає Міністерству культури та інформаційної політики у фіксації злочинів та відновленні музеїв. Наразі міністерство веде реєстр втрачених і пошкоджених культурних інституцій, визначає кошторис відшкодування і закликає донорів підтримати реставраційні роботи. Воно також створило робочу групу Art Sanct Task Force для відстеження торгівлі предметами мистецтва, які були вкрадені росіянами.

Війна і втрати підсилили розуміння музею як чогось надважливого і для суспільства загалом, і для кожного українця. Тому кожен втрату музею український народ переживає як втрату близької людини на фронті. Фокусування уваги на музейних втратах, безумовно, має велике стратегічне значення: документування злочинів у сфері музейництва додає особливих фарб до створення потворного образу ворога, його безкультурності.

Зауважимо, що музеї пам'яті російсько-української війни мають продовжувати створюватись та існувати не тільки в місцях, де відбувались активні бойові дії, але і по всій Україні, адже до перемоги докладають сил абсолютно всі українці, а серед постраждалих є військові і жителі абсолютно всіх областей України.

#### *Особливості діяльності музеїв під час повномасштабної війни*

За даними Міністерства культури від 15 червня 2023 року 30 музеїв постраждали внаслідок повномасштабної війни<sup>1</sup>. Деякі з них пограбовані, а інші, наприклад, музей імені Григорія Сковороди та Іванківський краєзнавчий

---

<sup>1</sup> Банах В.М. Музейні інновації та інтерактивність у теорії та практиці музейної справи. Режим доступу: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jan/7721/3.pdf>.

повністю знищені. Деякі заклади розташовані на тимчасово окупованих територіях. Підрахунки втрат, завданих культурній інфраструктурі від повномасштабного вторгнення становлять понад 270 мільйонів доларів.

Починаючи від 24 лютого працівники музеїв вимушені були терміново переносити в укриття свої колекції, переходити на дистанційну роботу та шукати нові можливості для роботи установ. Наразі багато з них відновили свою роботу.

Відповідно до поняття музею як культурно-освітнього та науково-дослідного закладу, що збирає, вивчає, експонує та зберігає пам'ятки культури, то основними завданнями сьогодні є: зберегти та захистити наявні колекції, проводити культурно-просвітницьку роботу з відвідувачами та бути осередком культурного фронту.

Одними з перших музеїв, які після звільнення Київщини розпочали свою роботу, були музей моди Вікторії Лисенко, музей Ханенків, Національний музей історії України і інші музеї, які відкрили свої двері у воєнний період. Трохи інакша ситуація з музеями в західній частині України. Співробітники також описували та переміщали у підвали власні колекції, але вони швидше повернулися до екскурсійної діяльності.

Першочерговим заданням працівників стало збереження колекцій. Завдяки вдалому керівництву та відданій роботі працівників музеїв на початок війни уже були сформовані списки експонатів та порядок їх збереження у сховищах чи евакуація. Багато музейників 24 лютого, не чекаючи наказу Міністерства культури, почали знімати експозиції та спускати у підвал.

Особливу увагу необхідно було звертати на умови зберігання, можливості музеїв зберегти всю експозицію чи лише найцінніші речі. Виникала проблема в пакувальному матеріалі, спеціалізованій тарі, логістичних маршрутах тощо. На допомогу прийшли колеги з Європейського Союзу, які передавали матеріали для правильної консервації колекцій. Активно допомагають музейній спільноті організація Музейного кризового центру. Він займається пошуком фінансової підтримки, відновленням документів, допомогою працівникам музейної сфери. З'явилися проекти та стипендії для тих фахівців, хто залишився в Україні<sup>2</sup>.

Також активно допомагають такі організації Європи як Ukraine Art Aid Center, World Heritage Watch, Tandem Kunsttransporte, фонд Coromandel Stiftung, штаб порятунку спадщини та інші<sup>2</sup>. Труднощі викликає і обмежене фінансування, яке було незначним до 24 лютого, а після стало ще меншим. Музеї втрачають доходи від пасивного відвідування (без супроводжуючого), проведення відеозйомок, оренди. Крім того, багато співробітників вимушені йти у відпустку за власний рахунок або перебувати у простої, адже не всі змогли відновити роботу.

Навіть в період війни музеї раді приймати відвідувачів, пропонуючи різноманітні заходи. Замість звичайних екскурсій в стінах музею, проводяться вуличні. Так, наприклад, музей Ханенків пропонує відвідати тематичні

---

<sup>2</sup> Гуманітарна допомога до Міжнародного дня музеїв // <https://nmiu.org/novyny/2715-skarbnitsya-muzeyu-otrimala-gumanitarnu-dopomogu-do-mizhnarodnogo-dnya-muzejiv>

екскурсії «Історія Музею Ханенків» та «Тіні та Стіни». Національний музей історії України кожних вихідних проводить низку тематичних екскурсій. Музеї під відкритим небом, такі як НМАПУ Пирогово, МНАП у Львові імені К. Шептицького проводять екскурсії у звичайному режимі. З травня, коли музеї відновили роботу, було проведено багато безкоштовних екскурсій для людей з тимчасово окупованих територій, ЗСУ та інших категорій. Це ілюструє важливий внесок даних установ у боротьбу на культурно-просвітницькому фронті.

Ще одним видом музейної діяльності є проведення лекцій, тематичних виставок, майстер-класів, концертів. У воєнний період саме вони стали основою взаємодії між музеєм та відвідувачами. У МНАП у Львові систематично проводить музейні зустрічі для дітей та дорослих, де розповідають про українські традиції, вивчають українську мову, проводять майстер-класи.

Музей Ханенків організовує щонеділі концерти класичної музики за участю піаніста Євгена Громова та проводить мистецькі майстер-класи для дітей. В музеї костюму Вікторії Лисенко періодично організовувалися лекції з історії культури. НМАПУ Пирогово як і в мирний час продовжує проводити тематичні заходи з відтворення українських традицій, майстер-класи народної творчості. Прикладом цього є виставка традиційного одягу та ремесл Полісся разом з Рівненським обласним центром народної творчості. Також збільшилася кількість онлайн-виставок колекції, тематичних статей, що ілюструє безперервність роботи музеїв.

В умовах війни найважливішим є життя людей. Більшість столичних, як і в усій Україні, бомбосховищ не мають. У підвальних приміщеннях знаходяться експонати, тому під час повітряної тривоги відвідувачів просять залишити приміщення і перейти в найближче укриття. Ціни на білети від початку повномасштабного вторгнення не змінювалися.

Попри війну люди продовжують відвідувати музеї. У кожної людини різні причини відвідати музей. За спостереженнями працівників, люди ностальгують за мирним життям, намагаються робити звичайні справи. Ще однією причиною відвідування музеїв є бажання дізнатися більше про історію та культуру України, різницю між українцями та росіянами, а також психологічно відпочити. За даними співробітників, кількість бажаючих прийти до музею систематично зростає.

Як бачимо, умови війни яскраво ілюструють сучасність музеїв та прогресивність, вміння пристосовуватися до нових умов, застосовуючи оголошення в соціальних мережах, співпраці між собою тощо. Велике значення в сучасному світі мають соціальні мережі.

Саме на сторінках у Facebook, Instagram чи Telegram розміщені анонси запланованих заходів та можливість реєстрації на них. Музей – це не лише місце збереження пам'яток історії та культури, це важливий центр проектної діяльності, майданчик для обміну ідеями. Основною функцією музеїв в даний період є збереження матеріальної та культурної спадщини України та проведення просвітницької роботи з відвідувачами.

Розвиток музейної справи в Україні сьогодні базується на стратегічному підході. В його основі лежить планування розвитку музеїв у довгостроковому періоді, оскільки йде повномасштабна війна і короткострокова перспектива неможлива. При цьому розглядаються різні сценарії розвитку музейної сфери.

Упродовж 2022 року музейне дозвілля українців зазнало кардинальних змін. Тому зараз є вельми актуальним дослідити як змінилися культурні практики українців, яким є актуальний запит на культурні послуги та який рівень готовності долучатися до культурних заходів і загалом до процесу післявоєнної відбудови музейництва та української культури загалом.

Одним із важливих завдань на сьогодні є залучення українців до культурного життя і до процесу відновлення музейної сфери та привнесення у музейництво інноваційних сенсів.

Розвиток музеїв України сьогодні відбувається в складних умовах, що зумовлені як важким економічним і політичним становищем у зв'язку з обмеженим фінансуванням музейної справи, так і війною, яка, з одного боку, посилює ризики втрати музейних експонатів у результаті руйнувань або викрадення, а з іншого боку, обмежує можливості відвідування музеїв туристами.

За таких умов в Україні може активно використовуватися досвід інших розвинених країн, зокрема щодо цифровізації музейних послуг. Уже сьогодні вітчизняні музеї демонструють значні позитивні зрушення в цьому плані. Перші кроки цифровізації почали реалізовуватися понад 10 років тому. Сьогодні цей напрямок музейних інновацій продовжує розвиватися. Українські музеї вже у віртуальному світі. Зокрема, ще у 2011 році «День» разом із створенням історичного веб-проекту «Україна Incognita» започаткував «віртуальний музейний фонд» України.

Сьогодні у спецпроекті «Музеї онлайн» «День» організовує віртуальну екскурсію кількома десятками українських музеїв. В Україні ІТ-компанія SoftServe розробила безкоштовний мобільний додаток «Тустань AR», завдяки якому за допомогою віртуальної реальності можна побачити, як виглядала ця фортеця у IX – XVI століттях. Водночас питання інновацій у музеях багатогарне та неоднозначне. Інновації у 21 столітті це не лише мобільні додатки, а й інновації, які сприяють покращенню якості обслуговування музеїв, відвідувачів та подання інформації в експозиції.

Досвід європейських країн свідчить про важливість впровадження інтерактивних інновацій у роботу музеїв. Більшість експозицій у музеях Європи буквально нашпиговані різноманітними інноваційними експозиційними елементами за новітніми технологіями. Експонатів там фактично немає, але є інтерактив, що теж є інновацією. Наші українські музеї, в порівнянні більш консервативні. Музейні реформи та модернізація не так швидко проникають у наше життя. На це впливає багато факторів. Йдеться і про фінанси, і про кадри, а особливо коли країна у війні.

Однак, зміни все одно відбуваються, але це лише окремі точкові проекти. Наприклад, Одеський муніципальний музей приватних колекцій Блещунова – це, перший музей в Україні, який має сенсорний інформаційний термінал, за

допомогою якого відвідувачі можуть виготовити пам'ятну листівку або надіслати її електронну версію.

Донедавна в зруйнованому під час бойових дій Донецькому обласному краєзнавчому музеї в експозиції природи стародавнього періоду, де можна було побачити мамонта, шаблезубого тигра та інші експонати первісних тварин, була чудова інформативна інтерактивна тактильна панель, яка була призначена як для звичайних відвідувачів, так і для відвідувачів з особливими потребами. Люди з вадами слуху могли почути звуки природи, а незрячі чи слабоворі могли на дотик відчувати, яким був той мамонт, не торкаючись самих музейних експонатів. На жаль, сьогодні все це знищено.

У Києві є окремі музеї з інформаційними сенсорними екранами. Йдеться, про Національний музей «Меморіал жертв Голодомору». Проте, в Україні, це все поодинокі випадки. Якщо говорити про мобільні додатки для музеїв, то серед українських мобільних додатків варто відзначити одеський стартап Muzarium – проект, який робить відвідування музеїв інтерактивним процесом за допомогою квестів. Першим в Одесі до нього приєднався музей Блещунова. Ця програма передбачає взаємодію з аудиторією. Увійшовши до музею, відвідувач може завантажити QR-код, а через нього отримати доступ до самої квест-програми.

Далі, знайомлячись з експозицією, потрібно виконувати різні завдання, а за це отримати бали і навіть символічний подарунок від музею. Цей додаток було представлено кілька років тому, проте через повномасштабну війну додаток не активний. Такі мобільні додатки користуються великим попитом у всьому світі, у Сполучених Штатах існує близько двадцяти різних музейних програм. Що стосується формату доповненої реальності, який використали в Тустані, то в Україні це вперше. Такий формат використовували в Києві і для проекту археологічного музею на Поштовій площі.

Щоб зацікавити широку громадськість, цю 3D доповнену реальність створили на основі матеріалів, знайдених археологами. Поки що все це не працює, як і багато інших цікавих ініціатив в Україні. Найпоширенішою музейною інновацією в Україні є різноманітні види аудіогідів або підвиди аудіогідів. Власне, це вже давно не нововведення, але в Україні таке з'явилося зовсім недавно. Зокрема, йдеться про QR-коди, які надають інформацію про окремі об'єкти в експозиції чи про зал загалом. Вони є в багатьох музеях, адже сьогодні це проста послуга, яка не коштує додаткових грошей. Всі музеї Києва вже оснащені QR-кодами. Також слід відзначити компанію Easy Travel, яка, вийшовши на український ринок, надала відвідувачам музею можливість приєднатися до свого мобільного додатку. Завантаживши його на телефон, відвідувач може подорожувати експозицією без екскурсовода та аудіогіда в класичному розумінні. Сьогодні музеї мають можливість отримувати екскурсії через Easy Travel українською та англійською. Звісно, це не порівняти з європейськими музеями, де аудіогіди працюють на десяти мовах. Ініціативу в розвитку цього напрямку мають проявляти, насамперед, самі музеї.

До топ-10 рейтингу найкращих віртуальних екскурсій в Україні входять:

Онлайн-екскурсія по Музею техніки «Фаетон»: у різних залах запорізького музею зібрані колекції автомобілів середини минулого століття, військова техніка часів Другої світової війни, побутова техніка початку XIX століття. Всі автомобілі знаходяться в справному стані і беруть участь у виставках.

Експерсії по скансену України: побувати відразу в декількох скансенах можна завдяки проєкту «Музеї України просто неба». На сайті представлені такі віртуальні музеї України як Мамаєва Слобода, Національний музей народної архітектури та побуту України, Запорізька Січ, Резиденція Богдана Хмельницького, «Шевченківський гай».

3D-тур по Музею Ханенків: Особняк українських колекціонерів і благодійних діячів в столиці є одним з будівель Національного музею мистецтв імені Богдана та Варвари Ханенків. Колекція творів мистецтва з різних куточків світу налічує понад 25 тисяч предметів.

3D-тур по Софійському собору: Софійський собор – одне з найстаріших релігійних споруд, заснування якого відноситься до 1037 року. Під час туру можна побачити храм зсередини і дізнатися цікаві факти про ікони і зображеннях на стінах.

Віртуальна екскурсія по Краєзнавчому музею Острога: музей розміщується в старовинному замку. У ньому зберігається колекція археологічних знахідок, портретного живопису, скульптур, іконопису та інших історичних пам'яток часів князів Острозьких.

VR 3D-тур по Дубенському замку: на території фортеці є два замки, один належав родині князів Острозьких, інший – князів Любомирських. Оглянути зали можна за допомогою віртуальної екскурсії, з використанням технології VR і побачити, як виглядали кімнати в минулі часи.

Віртуальна прогулянка по Харківському історичному музею: на сайті Музею є відеопроєкт, який розповідає про цікаві артефакти, представлені в музеї, і їх історію. Ознайомившись з колекцією, можна віртуально прогулятися по одній з основних експозицій.

Експерсія з технологією AR і VR-політ над Тустанню: Тустань – давньоукраїнський комплекс, який служив оборонною фортецею. До наших днів дерев'яні конструкції не збереглися, але побачити як вони виглядали можна під час пішої екскурсії використовуючи мобільний додаток Tustan AR або під час «польоту» над фортецею на VR локації.

Віртуальна екскурсія по Музею авіації: відкриття Державного музею авіації України імені Антонова було приурочено 100-річчю світової авіації. Перша колекція налічувала всього 30 літальних апаратів, а сьогодні тут представлено понад 80 літаків і вертольотів.

3D-тур по Музею скла: експозиція львівського Музею скла розділена на дві частини - постійну з колекцією чарок, глечиків, келихів, давньоукраїнських скляних намистин і археологічних знахідок та змінну, де виставляються сучасні роботи місцевих складувів.

Віртуальні подорожі в умовах війни – це можливість побачити шедеври сучасного світового мистецтва, доторкнутися до давньої історії своєї нації та

підняти свою патріотичну свідомість, не виходячи з дому, перебуваючи в безпеці, і водночас зробити психологічне розвантаження та надихнутися на майбутню реальну подорож.

На сьогодні віртуальний музейний туризм в результаті загарбницького нападу росії – це єдиний телепорт, що дозволяє не виходячи з дому, бомбосховища або укриття потрапити до музею, відвідати видатні історичні місця або подивитися виставу. Віртуальний музейний туризм використовує 3D та 4D ефекти, інноваційні програми та сферичні панорами, щоб допомогти подорожувати тим, хто не може дозволити реальну подорож з тих чи інших причин.

На сучасному етапі в Україні у діяльності музеїв основними цілями створення віртуальних турів є:

- інформування та ознайомлення (реалізація цієї мети дозволяє демонструвати не тільки відкриті виставки, але і, наприклад, колекції музеїв, що зберігаються на складах чи інших сховищах вивезених через війну);
- освітні та культурно-просвітницькі цілі (надають можливість розширити межі візуального ознайомлення з об'єктами екскурсійно-туристського показу);
- соціальна та психологічна реабілітація (дозволяє відволіктись від негативних новин та подій та краще комунікувати учасникам віртуального туру між собою).

Як правило, це дійсно існуючі музеї, або тимчасово переміщені у більш безпечні регіони з розвиненими інтерактивними функціями, які надають можливість без персонального візиту пересуватися по залах, дивитися тривимірні зображення, вивчати інформацію про експозиції та окремі експонати.

На даний момент кількість таких віртуальних музеїв та виставок в Україні збільшується,

Віртуальний музейний туризм розвивається швидкими темпами, так як має ряд привабливих властивостей та переваг для віртуального екскурсанта, зокрема:

1. Мінімальні витрати особистих ресурсів часу і грошей: віртуальні тури нині безкоштовні, туристам немає необхідності збиратися «в дорогу». Також, є можливість будь-якої миті перервати віртуальну подорож, і потім за бажання продовжити «подорожувати» у зручний час.

2. Альтернатива класичній подорожі у разі недоступності територій та об'єктів. Наразі це особливо актуально для України на теренах якої ведуться активні бойові дії за збереження цілісності та незалежності. Крім того перелік груп населення, яким віртуальний музейний туризм дає можливість відвідати недоступні регіони, та інші країни набагато ширше. Прикладом таких випадків можуть стати люди з обмеженими можливостями здоров'я. Зручний та вигідний віртуальний музейний туризм також для багатодітних сімей або сімей з маленькими дітьми, які мають складнощі в вільному переміщенні.

3. Безпека – один із основних аспектів віртуального туризму в умовах війни. Очевидно, що при подорожі по мережі менше ризиків, ніж під час подорожі в режимі офлайн. Тим не менш, тут є і свої ризики, наприклад, якщо

не дотримуватися правил безпеки в Інтернеті і залишати особисті дані, можна втратити гроші зі своїх банківських карток. У будь-якому разі, віртуальний тур не ставить під загрозу життя та здоров'я туриста за жодних обставин.

4. Безконтактний спосіб відвідування регіону є зручним для туристів, які не володіють іноземними мовами, адже він не має на увазі прямої усної комунікації з корінним населенням і дозволяє таким чином уникнути труднощів, пов'язаних з незнанням мови та недостатнім рівнем знань про регіон перебування. Для деяких людей віртуальний музейний туризм – це своєрідна підготовка до реальної подорожі.

Таким чином, можна вважати віртуальний музейний туризм дуже перспективним напрямом сучасного туристичного ринку, який успішно існує в умовах війни за збереження цілісності та незалежності України.

Впровадження інноваційних технологій стало пріоритетом у роботі музеїв під час війни. Досвід попередніх років активно сприяв цьому, українські культурні установи долучилися до загальноєвропейського проєкту віртуальної музейної мережі. Вона давала необмежений доступ до віртуальних архівів, музеїв, бібліотек, галерей. Ознайомитися зі здобутками світової культури допомагав і інший мистецький проєкт Google – Art Project. Він охоплював матеріали 17 музеїв із дев'яти країн, 385 виставкових залів.

Під час війни, завдяки спонсорській підтримці поліпшилася матеріальна база музеїв України. Це дало змогу оцифрувати матеріали та розмістити їх у вільному доступі в інтернеті. Збільшенню представленості України в інформаційному просторі посприяла й домовленість корпорації Google з Міністерством культури України. У її межах було розпочато реалізацію проєкту – віртуальний тур по музеях. Основна ідея полягала у відкритті широкому загалу доступу до експозиції за допомогою інтернету (віртуальних екскурсій).

До початку війни було оцифровано сім українських музеїв, а саме: Національний музей народної архітектури та побуту України, Музей живої історії «Мамаєва Слобода» у Києві, Музей народної архітектури та побуту у Львові імені Климентія Шептицького, Національний заповідник «Хортиця» в Запоріжжі, Національний історико-культурний заповідник «Чигирин». Кожен віртуальний гість міг відвідати музеї онлайн, ознайомитися з архітектурною будовою, використовуючи 360-градусні панорами. Усі віртуальні подорожі мають голосовий супровід про культурне надбання України трьома мовами. Однак ці досягнення були радше винятком, ніж нормою. Збільшення цифрової представленості музеїв в інформаційному просторі сталося через пандемію COVID-19 та повномасштабну війну.

Музеї України по-різному сприйняли цю ситуацію. Більшість закладів вдавалися до традиційних форм: розміщення на своїх соціальних сторінках відеоекскурсій, фото, орієнтованих на широку аудиторію. Проте варто звернути увагу і на інноваційні підходи, орієнтовані на людей з особливими потребами. Зокрема, Національний заповідник «Софія Київська» одним із небагатьох почав робити відеоекскурсії для людей з вадами мови. Супроводження відеоекскурсій сурдоперекладом дало змогу не лише затримати вдома певну категорію людей,



зробити їхнє дозвілля інформативнішим і цікавішим, але й мало значний соціальний ефект в умовах протистояння українців російській агресії.

Віртуалізація роботи музеїв стала трендом та не обмежувалась лише відеоекскурсіями для людей з особливими потребами, а мала значну популярність серед широкого загалу, як громадян України, так і відвідувачів з інших країн. Запровадження карантину та війна дали потужний поштовх до зміни музеїв, а саме змінити форми роботи, осучаснити їх, зробити більш цікавими та досяжними для більшості громадян.

Музеї почали переходити на інтерактивні методи, використовувати досягнення інформаційних технологій. Серед пріоритетів відразу постали віртуальні екскурсії, що були зроблені ентузіастами. Щодня відбувалося оновлення матеріалу, проводилися заходи в режимі онлайн, а у більш безпечних регіонах деякі музеї почали практику проведення вуличного лекторію на території перед музеєм, розширили перелік вуличних вистав.

Тому зараз українці мають зовсім інше уявлення про українські музеї, ніж мали до карантину і війни. Але все це потребує певних навичок. Збереження соціальної ролі та значущості музеїв у суспільстві є першочерговим завданням як для самих закладів, так і для суспільства.

Для більшості музеїв України в умовах війни основним каналом поширення інформації про свою діяльність стали сторінки в соціальних мережах (Facebook), сайти. Проаналізувавши активність соціальних сторінок найбільших музеїв України (табл. 1), можемо констатувати, що зростання їхньої активності розпочалося ще до війни.

Однак різке збільшення активності спостерігається протягом першого півріччя 2023 р. Активність 2023 р. в декілька разів перевищує показники 2022 р. Це можна пояснити переходом роботи музеїв в онлайн-формат. Про це свідчать і дані уподобань відвідувачів. Переглядаючи матеріали сторінки та виокремлюючи вподобаний контент, відвідувачі фактично погоджували її зміст. Сторінки музеїв стали не лише місцем висвітлення їхньої діяльності (перелік заходів, відеоекскурсії, онлайн-заняття, фото), а й майданчиком для обговорення, висловлення побажань через уподобання чи репости<sup>3</sup>.

Активність роботи музеїв у соціальних мережах стала першою сходинкою для подальшої трансформації в напрямку диджиталізації музейного туризму. Особливості соціальної структури аудиторії сторінок музеїв у соціальних мережах розглянемо на прикладі Державного історико-культурного заповідника «Поле Полтавської битви». Спираючись на дані сервісу, можемо констатувати зростання активності на соціальній сторінці закладу з 2023 році, а саме збільшення кількості репостів, коментарів, уподобань. Серед традиційного контенту (фото, тексти) значно зростає кількість відеоматеріалів. Згідно з даними адміністратора інформаційних ресурсів музею, сторінку протягом березня – серпня 2023 р. відвідало 63 993 користувачі. З цього загалу 95 % заходили з території України і лише 5 % – із закордону. До того ж 81 %

---

<sup>3</sup> Мойсейчук І.І., Бережнюк Д.О. Інновації в експозиційній діяльності музеїв України. Сіверщина в історії України: Зб. наук. пр. Київ: Глухів, 2019. Вип. 12. С. 457-459.

користувачів походили з Полтавської області. Серед інших регіонів найбільшу цікавість демонстрували: Київська – 9 %, Харківська – 3 %, Дніпропетровська – 1,5 %, Одеська та Сумська області – по 1 %. Активність інших регіонів була менше 1 % із загалу. З огляду на це можемо стверджувати про інтерес до музею передовсім мешканців самої Полтавщини та сусідніх областей. Серед іноземних відвідувачів перше місце посіли громадяни країн Європейського Союзу. На них припало 60 % відвідувань.

Рейтинг країн очолила Швеція, якої ця історична подія стосувалася безпосередньо – 24 %, Польща – 22 %, Франція і Німеччина – 14 %. Основна вікова група відвідувачів – 25–44 роки (45 %). До того ж жінок на 15 % більше, ніж чоловіків.

Поглянути на рівень поширення інформаційних технологій у музейному туризмі України допомагають і сайти: discover.ua, ua-travels.in.ua, ukrainaincognita.com та ін. Для докладнішого вивчення питання візьмемо ресурс, створений за підтримки корпорації Google – discover.ua. Сайт містить панорамні фото, віртуальні тури, опис маршрутів та спрямований на популяризацію культурно-туристичних об'єктів в Україні<sup>4</sup>.

Рівень представленості останніх у регіонах було визначено шляхом їх групування за двома категоріями: цікаві місця, музеї. Спираючись на отримані статистичні дані (дані до повномасштабного вторгнення) та методи аналізу, визначили найбільші локації музеїв в Україні (Львів, Київ, Запоріжжя, Одеса, Харків), (у 2023 році враховано дані, щодо переміщення деяких музеїв у більш безпечні місця, або їх пошкодження повне чи часткове). Отримані дані дали змогу виділити чотири центри: **північний:** м. Київ, Київська, Вінницька, Черкаська, Житомирська, Кіровоградська, Чернігівська області; **центрально-східний:** Запорізька, Харківська, Сумська, Дніпропетровська, Донецька, Полтавська, Луганська області; **західний:** Львівська, Рівненська, Івано-Франківська, Волинська, Закарпатська, Хмельницька, Тернопільська, Чернівецька області; **південний:** Одеська, Миколаївська, Херсонська області.

Найбільшу кількість музеїв і цікавих місць мав північний: 522 цікавих місця відпочинку, 88 музеїв. Із загалу це становить 37,3 % та 37,4 % відповідно. Абсолютним лідером був Київ, якому належало 9,7 % загальної інформації про цікаві місця та 11,9 % матеріалу щодо музеїв.

Друге місце посіла Черкаська область: 7,6 % та 8,1 % відповідно; третє – Київська область: 6,9 %, 7,2 %. Друге місце посів центрально-східний, який охоплював 451 цікаве місце та 83 музеї. Це становило 29,7 % цікавих місць та 35,3 % музеїв України із загалу. Лідерами щодо інформаційної представленості об'єктів музейного туризму була Запорізька область – 118 цікавих місць (8,4 %) та 13 музеїв (5,5 %); Сумська – 113 цікавих місць (8,1 %) та 23 музеї (9,8 %); Харківська – 87 цікавих місць (6,2 %) та 26 музеїв (11,1 %).

Специфікою центрально-східного є наявність декількох центрів культурно-пізнавального туризму. Якщо Запорізька область лідирує за

---

<sup>4</sup> Музейні інновації та інтерактивність: дефініція понять. URL: <http://photo-lviv.in.ua/muzejni-innovatsiji-ta-interaktyvnistdefinitisyaponyat-video/>

кількістю цікавих місць, то Харківська – за кількістю музеїв. До того ж Харківський регіон за кількістю музеїв посідає друге місце в Україні після м. Києва. Одночасно з цим прихований потенціал демонструють Донецька та Луганська області, інформаційна представленість яких через тривалі активні бойові дії є доволі низькою.

Відсутність віртуальних екскурсій, панорамних фото створює інформаційний вакуум, що негативно позначається на розвитку туристичного потенціалу регіону та його позицій у загальному рейтингу. Через домінування невеличких музеїв і цікавих місць інформаційна представленість західного напрямку є невисокою. Хоч темпи розвитку туризму в регіоні є одними з найбільших в Україні, загальна кількість оцифрованих об'єктів середня. Західний кластер має 341 цікаве місце (24,4 %) та 48 музеїв (20,4 %). Найбільшу кількість відео-, фотоматеріалів чи віртуальних екскурсій мають Львівська, Івано-Франківська, Рівненська області.

Найменш інформативно представлений у мережі «Інтернет» південний кластер. Він має 120 цікавих місць (8,6 %) та 16 музеїв (6,8 %). До того ж середні показники охоплення цікавими місцями та музеями має лише Одеська область. Причина цього – анексія росією АР Крим, що до 2014 р. була однією з музейних і туристичних перлин України та посідала провідне місце за кількістю культурно-історичних об'єктів. Через запровадження локдауну та війни різко зросла кількість відвідувачів цього ресурсу. Такі сплески відбувалися з урахуванням сезонних коливань.

Друге місце посіла Черкаська область: 7,6 % та 8,1 % відповідно; третє – Київська область: 6,9 %, 7,2 %. Друге місце посів центрально-східний, який охоплював 451 цікаве місце та 83 музеї. Це становило 29,7 % цікавих місць та 35,3 % музеїв України із загалу. Лідерами щодо інформаційної представленості об'єктів музейного туризму була Запорізька область – 118 цікавих місць (8,4 %) та 13 музеїв (5,5 %); Сумська – 113 цікавих місць (8,1 %) та 23 музеї (9,8 %); Харківська – 87 цікавих місць (6,2 %) та 26 музеїв (11,1 %).

Специфікою центрально-східного є наявність декількох центрів культурно-пізнавального туризму. Якщо Запорізька область лідирує за кількістю цікавих місць, то Харківська – за кількістю музеїв. До того ж Харківський регіон за кількістю музеїв посідає друге місце в Україні після м. Києва. Одночасно з цим прихований потенціал демонструють Донецька та Луганська області, інформаційна представленість яких через тривалі активні бойові дії є доволі низькою.

Відсутність віртуальних екскурсій, панорамних фото створює інформаційний вакуум, що негативно позначається на розвитку туристичного потенціалу регіону та його позицій у загальному рейтингу. Через домінування невеличких музеїв і цікавих місць інформаційна представленість західного напрямку є невисокою. Хоч темпи розвитку туризму в регіоні є одними з найбільших в Україні, загальна кількість оцифрованих об'єктів середня. Західний кластер має 341 цікаве місце (24,4 %) та 48 музеїв (20,4 %). Найбільшу кількість відео-, фотоматеріалів чи віртуальних екскурсій мають Львівська, Івано-Франківська, Рівненська області.

Активність сторінок українських музеїв у Facebook<sup>5 6 7</sup>

Назва музею	Вид активності	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Національний заповідник «Софія Київська»	подобання(лайки)					27 276
	Репости					4000
	Коментарі					300
	Публікації					468
Харківський історичний музей імені М. Ф. Сумцова	подобання(лайки)	637	622	1189	1571	4300
	Репости	194	213	316	241	885
	Коментарі	23	12	17	8	115
	Публікації	237	242	221	146	128
Дніпропетровський національний історичний музей імені Дмитра Яворницького	подобання(лайки)	2072	4130	9902	10 887	17 881
	Репости	443	835	1950	1858	3529
	Коментарі	95	164	661	672	982
	Публікації	317	316	351	196	403
Одеський історико-краєзнавчий музей	подобання(лайки)	1923	1873	3893	5838	7234
	Репости	350	454	922	1204	2140
	Коментарі	52	19	38	116	259
	Публікації	156	252	349	285	241
Національний музей історії України	подобання(лайки)					18 905
	Репости					4711
	Коментарі					775
	Публікації					325
Запорізький обласний краєзнавчий музей	подобання(лайки)	1065	1204	1541	2845	4198
	Репости	325	477	600	870	1265
	Коментарі	21	42	49	65	183
	Публікації	93	101	95	113	150
Херсонський обласний краєзнавчий музей	подобання(лайки)	306	1770	4165	7335	10 400
	Репости	105	605	878	1585	2213
	Коментарі	11	53	231	313	485
	Публікації	73	89	146	167	258
Чернігівський історичний музей імені В. В. Тарновського	подобання(лайки)	2832	4536	12 471	75 866	58 751
	Репости	3924	4866	7748	21 745	8875
	Коментарі	261	424	1007	5163	3929
	Публікації	367	535	593	576	727
Львівський історичний музей	подобання(лайки)	138	120	1362	5056	9753
	Репости	58	79	619	1451	3402
	Коментарі	5	2	66	143	190

<sup>5</sup> Кускова С., Отземко О. Сучасний український музей: новітні практики. URL: [jvestniksss.donnu.edu.ua > article > download PDF](http://jvestniksss.donnu.edu.ua/article/download/PDF)

<sup>6</sup> Львівський історичний музей. 2020. URL: <https://www.facebook.com/lviv.historical.museum/> Мистецтво офлайн. Як музеї готуються до виходу з карантину? 2020. URL: <http://nrcu.gov.ua/news.html?newsID=93420> Музей історії Полтавської битви. 2020. URL: <https://www.facebook.com/Poltavabattlemuseum/>

<sup>7</sup> Лук'янець Н.М. Сучасні інформаційні технології як складова музейного менеджменту. Режим доступу: <http://www.conference.nbuv.gov.ua/report/view/id/396>

Музей історії Полтавської битви	Публікації	43	30	103	179	236
	подобання(лайки)	45	289	1123	2150	4988
	Репости	6	104	342	456	1493
	Коментарі	6	10	48	59	279
	Публікації	22	45	119	146	273

Найменш інформативно представлений у мережі «Інтернет» південний кластер. Він має 120 цікавих місць (8,6 %) та 16 музеїв (6,8 %). До того ж середні показники охоплення цікавими місцями та музеями має лише Одеська область. Причина цього – анексія росією АР Крим, що до 2014 р. була однією з музейних і туристичних перлин України та посідала провідне місце за кількістю культурно-історичних об'єктів. Через запровадження локдауну та війни різко зросла кількість відвідувачів цього ресурсу. Такі сплески відбувалися з урахуванням сезонних коливань.

Позитивна динаміка зростання простежувалася навесні 2022 року та на початку 2023 року. Це пов'язано з підготовкою людей до літніх відпусток чи відпочинку на зимові свята. У наступні місяці можемо спостерігати незначний спад мірою завершення періоду відпусток. Поряд з цим привертає увагу і висока цікавість відвідувачів до віртуальних турів.

Якщо на початок 2022 року кількість переглядів турів віртуальної реальності на сайті сягала 288 разів, то в березні було вже 6813 переглядів, що становило близько 30 % загального трафіку сайту.

Високий рівень цікавості до віртуальних турів зберігався протягом усього періоду (квітень – травень 2022 р.). Коливання цікавості до видів цього контенту залежало і від туристичного сезону, свят.

Перспективність і необхідність цієї роботи засвідчує світова тенденція до розширення сфер застосування віртуальної реальності. Звичне оцифрування музейних виставок чи об'єктів культурної спадщини – сьогодні вже буденна практика.

На жаль, війна внесла корективи у всі галузі, і музеї не виняток. Багато з них зараз фізично не приймають відвідувачів через небезпеку, пошкодження або через те, що колекції евакуювали у сховища. У такій ситуації віртуальні екскурсії та 3D тури є чи не єдиним способом для музею продовжувати свою виставкову діяльність, а для нас з вами – у цікавий спосіб дізнаватися про свою історію та культуру.

Отже, роль інноваційних технологій у музеях України дуже важлива. Збільшення контенту в онлайн-форматі стало єдиним засобом продовження роботи музеїв та утримання відвідувачів під час війни. Сторінки в соціальних мережах і сайти перетворились на основні інструменти такої роботи. Їх роль зростала з 2019 р. із запровадженням карантину, а війна суттєво пришвидшило ці процеси. До війни найактивніше вони відбувалися в центрально-східному та північному регіонах. Вони мали найбільшу кількість розміщеної в інтернеті інформації щодо музеїв та наявних культурно-історичних об'єктів (фото, віртуальних турів). Сприяло цьому домінування в регіонах великих музеїв, які, спираючись на підтримку громадськості, мали більші технічні можливості для

розгортання інноваційної інформаційної роботи в онлайн-режимі. Активність відвідування інформаційних ресурсів безпосередньо залежить й від сезону. На сучасному етапі піки активності припадають на період літніх відпусток і зимових свят. Готуючись до відпустки чи свят, українці під час війни віддають перевагу турам віртуальної реальності, а не традиційним фото чи відео, як це робили до війни. Найбільший сплеск інтересу до віртуальних турів був у березні – травні 2023 р. , коли він сягав 30 % усього трафіку. Сама географія відвідувачів інтернет-ресурсів музеїв на 80 % складалася з місцевих користувачів, що наводить на думку про необхідність їх популяризації, передовсім, в інших регіонах України. Це сприятиме не лише збільшенню внутрішнього туристичного потоку, а й культурній та туристичній інтеграції громадян. Окрім того, варто звернути увагу на світові тенденції розвитку, що йдуть далеко вперед. Можливість вільного відвідання цього ресурсу може розвинутися до ідеї онлайн-торгівлі сувенірною продукцією, з кур'єрською доставкою додому.

На сучасному етапі в музеях України ще багато роботи щодо впровадження інноваційності. Основними сучасними тенденціями впровадження музейних інновацій, які можна буде використати в Україні:

1) Проекційне відображення перетворює великі та малі простори. При проектуванні на стіни, стелю, підлогу та об'єкти, проекційне відображення дозволяє оживити існуючі поверхні віртуальним вмістом, який можуть переглядати користувачі, що стоять поблизу, або – у масштабі стін будівлі – дивлячись здалеку. Цю техніку можна використовувати, щоб підкреслити існуючі особливості в історичних будівлях, оживити конкретні форми та структури, а також висвітлити конструкції, побудовані на замовлення для інсталяції.

Як альтернатива екранам на мультимедійній виставці або як система для підсвічування існуючих фасадів, створення та встановлення проекційного відображення вимагатиме індивідуальної конструкції та встановлення. Останні приклади використання включають виставку Ван Гога в манчестерському MediaCity, яка значною мірою покладається на проекційне відображення, щоб заповнити порожні стіни відео. Іншим прикладом є Harewood House та його проекційна картографічна інсталяція «Luminescence» від мультимедійних художників Дейва та Крістін Макгуайр. Будучи частиною виставки «Ніч в особняку», він отримав нагороду «Інновація року» на конкурсі «Музеї + спадщина» у 2020 році .

2) Бінауральна технологія додає звуку ефект занурення. Бінауральне аудіо – це тип аудіо, спеціально записаний у двох каналах для віддзеркалення двох людських вух, щоб імітувати ефект занурення в звук під час відтворення. Техніка повторює те, як люди природно чують звуки, створюючи ефект фактичного чуття звуку в просторі. Це створює захоплюючий досвід, який дозволяє відвідувачам музею відчувати себе частиною виставки. Іншими словами, бінауральний звук дозволяє відвідувачам «чути» у 3D.

Серед музеїв, які використовують цю технологію, є The Met. Виставка Visitors to Versailles включала гарнітури, які відвідувачі могли носити. Замість

традиційних коментарів експертів про конкретні об'єкти цей бінауральний аудіосигнал «розміщують» актори, що зображують королівських осіб, послів, архітекторів, письменників-мандрівників і туристів, які подорожують у відкритому вагоні з Парижа до Версаля.

3) «Цифрові близнюки» зберігають і відтворюють делікатні предмети. Концепція «цифрового двійника» розширює об'єктну фотографію в 3D. Фотограмметрія – процес отримання фотографій і об'ємних даних одночасно – дозволяє створити віртуальну модель, яку можна відсканувати, а потім показати в 3D-просторі. Це процес, який сприяє збереженню фізичних об'єктів шляхом їх миттєвого заморожування як частини цифрового архіву. Але це також дозволяє відвідувачам задовольнити бажання брати предмети та маніпулювати ними. Такі фірми, як лондонська Form Capture, пропонують сканування об'єктів на місці та співпрацюють із такими компаніями, як Британський музей, а також Nike і Google, створюючи 3D-знімки. Цю техніку також використовує колекція віртуальних об'єктів Anglo Sikh Museum, які можна не лише обертати та переміщувати у 3D у браузері, але й мати «гарячі точки», що надають додаткову інформацію.

4) Безконтактні пожертви в безготівковому суспільстві. Коронавірус практично знищив фізичну готівку, і це проблема для музеїв і пам'яток культурної спадщини, які сподіваються максимально використати дрібні гроші відвідувачів під час входу чи виходу. Але так само, як безконтактні платежі очікуються в роздрібній торгівлі, так само безконтактні пожертви тепер є найзручнішим способом пожертвування. Народний історичний музей Манчестера (PHM) є одним із музеїв, які використовують технологію «tap-to-give».

Через GoodBox, технологічну компанію, що спеціалізується на станціях безконтактних пожертвувань «натисни, щоб дати», музей може збільшувати пожертви та продовжувати взаємодіяти з відвідувачами, зберігаючи вхід безготівковим у суспільстві вільним. Більше того, PHM повідомляє, що нова статистика цифрових пожертвувань дозволяє більш стратегічно думати про те, як дарують відвідувачі. Після встановлення технології було виявлено, що відвідувачі роблять пожертви найбільше у вихідні дні, особливо між 13:00 та 14:00.

5) Голографічні дисплеї додають додатковий вимір візуальним зображенням. Серед музеїв, які використовують цю технологію максимально ефективно, є Музей Голокосту в Лос-Анджелесі, який представив голограму в натуральну величину дизайнера Рене Фаерстоун, яка пережила Голокост. Firestone було знято за допомогою низки камер, а отримане відео було перетворено на голограму, яка становить постійну інсталяцію під назвою «Виміри у свідченнях», створену USC Shoah Foundation, некомерційною організацією з Лос-Анджелеса, заснованою Стівеном Спілбергом.

Більш доступним варіантом є голографічна технологія дисплея з вентилятором, яка використовує обертову світлодіодну панель, щоб створити ілюзію плаваючого об'єкта. Ця технологія була використана компанією Virtual

Он для створення тематичних голограм доктора ВООЗ на заході в Британському інституті кіно (BFI).

6) Додатки як гід-екскурсовод. Цифровий рівень поверх існуючих дисплеїв без потреби в мультимедійних інвестиціях, канал, через який можна залишатися на зв'язку з відвідувачами, в останні роки зветься як цифрова альтернатива для тих, хто не може відвідати особисто. Серед місць, де можна прийняти путівники з додатків, і слідом за Central Park Conservancy, Black Cultural Archives, є Yorkshire Sculpture Park (YSP), який співпрацював з Bloomberg Philanthropies для створення цифрового путівника, доступного через додаток Bloomberg Connects.

Додаток дозволяє відвідувачам відкривати вміст і отримувати доступ до інформації про твори мистецтва, представлені YSP, відповідати на запитання, які можуть з'явитися у типовому паперовому путівнику, а також надавати фільми та аудіовміст. На YSP доступні аудіовізуальний путівник для головної виставки Джоани Васконселос Beyond та окремі роботи таких як Альфредо Яар, Калліопі Лемос, Хауме Пленса, RAQS Media Collective. Але більші музеї почали створювати власні унікальні пропозиції. Серед них – програма Pocket Curator від The History of Science, яка пропонує більше інтерактивних способів досліджувати музей із анімацією, аудіокоментарями та інтерактивними демонстраціями музейних предметів.

7) VR як ворота у віртуальні музеї. Хоча AR/VR є усталеною технологією, яка змінює спосіб демонстрації музеїв і експонатів, зараз вона використовується для створення цілих віртуальних музеїв із кількома виставками. Минулого року перший у своєму роді «віртуальний музей» був запущений на платформі віртуальної реальності Curatours, яка була розроблена спеціально для музеїв і галерей. Віртуальний «Музей пластику 2121» є частиною програми «Творчі комісії» Британської ради, яка досліджує зміну клімату в рамках глобальної ініціативи «Кліматичний зв'язок», заснована на уявному майбутньому через 100 років, у якому поточні зусилля по обмеженню використання пластику мають був ефективним. Це один із того, що, як очікується, стане довгим списком віртуальних музеїв на платформі, що відкриває двері для нового покоління музейних кураторів, нових можливостей для створення досвіду у світі без бюджету та соціальної взаємодії з іншими віртуальними користувачами, які можуть бути на іншому кінці земної кулі.

8) Технологія потоку відвідувачів. Музеї використовують технологію потоку відвідувачів, щоб зрозуміти, як люди сприймають їхні експонати. Ці дані використовуються для покращення досвіду відвідувачів, надаючи вміст, який відповідає інтересам відвідувачів, і допомагаючи музеям організувати свої колекції таким чином, щоб краще відповідати потребам відвідувачів. Цей новий підхід назавжди змінив музейний ландшафт.

Museo dell'Opera del Duomo в Сієні є одним із тих, хто запровадив нову технологію для допомоги в цьому процесі, який можна здійснювати через відстеження з'єднань Wi-Fi, онлайн-продаж квитків, а у випадку з італійським художнім музеєм через встановлення 3D датчиків. Використовуючи сенсорну технологію підрахунку людей від Xovis, яка надає однакові послуги для



роздрібної торгівлі та транспортного сектору, датчики та технологія можуть автоматизувати рух людей, дозволяючи краще складати маршрути та звітувати.

Отже, зарубіжний досвід демонструє перспективні інновації в музейній справі, які можуть бути ефективно впроваджені в Україні. Але з метою реформування соціальної ролі українських музеїв не слід обмежуватися інноваційними проектами на рівні окремих установ. Важливо оптимізувати систему управління музейною справою на рівні держави. Створення інновацій в Україні особливо доречно. Більше того, важливо не просто створення спільних цифрових каталогів українських музеїв, а й просування їх на західний ринок. Інформування світової громадськості про музейні експонати в Україні матиме комплексний вплив:

- світ дізнаватиметься про культуру України, її багату історію, досягнення, традиції тощо;

- формуватиметься відкладений туристичний попит.

На сучасному етапі відвідування іноземними туристами українських музеїв фактично обмежене у зв'язку з війною і високими ризиками для подорожуючих. Але по закінченню війни інтерес до України буде досить високим, можна очікувати притоку іноземних туристів. тому важливо вже сьогодні сформувати їхні знання про вітчизняні музеї, представивши їх цифрові колекції на спільних європейських музейних платформах;

- результатом реалізації відкладеного попиту іноземних туристів після закінчення війни стануть позитивні економічні наслідки для музейної сфери і економіки нашої держави в цілому.

Отже, впровадження досвіду інших країн щодо створення спільної платформи оцифрованих музейних експонатів є надзвичайно актуальним для України саме сьогодні. Цей захід повинен ініціюватися передусім на рівні держави. В умовах війни фінансування на нього можна шукати в міжнародних організаціях.

### 3.2. ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ УКРАЇНИ ПІСЛЯ ВІЙНИ \*

Значних фінансових збитків економіці України, як й іншим державам світу, завдала недавня пандемія коронавірусу у 2019-2021 рр., коли міжнародний туризм був фактично паралізованим в усіх регіонах світу. А ще більших фінансово-економічних і матеріальних утрат зазнала наша держава, в тому числі її туристичний сектор, що складає понад 150 млрд дол. США, після російського вторгнення 24 лютого 2022 р., яке й досі триває<sup>1</sup>.

Завдяки наявним різноплановим ресурсам та умовам обслуговування в міжнародному поділі праці туристично-рекреаційний комплекс України може спеціалізуватися на видовищному, культурно-етнографічному, діловому, спортивному, лікувально-оздоровчому, зеленому, гастрономічному, релігійно-паломницькому, екстремальному, екзотичному та інших видах туризму. В нашій країні наявні значні можливості та є потужний культурно-історичний та природно-ресурсний потенціал для розвитку туристичного бізнесу та збільшення числа іноземних туристів і розвитку внутрішнього туризму з багатьма його галузями. Проте сучасний туристичний бізнес України багато в чому відстає від зарубіжних конкурентів і потребує значної модернізації й серйозних іноземних інвестицій та ефективних капіталовкладень, а найважливіше питання сьогодення – припинення війни й відбудова її втраченої економіки та інфраструктури.

Питаннями наукової оцінки збитків українського туризму та проблемами його відбудови після війни займалися багато сучасних науковців, серед яких слід указати праці О. Борсукова, Л. Демчик, А. Зарубіна, Р. Кривенкової, А. Прочан, О. Роїк, Е. Сірук, І. Цуркан, Н. Щербакової та багатьох інших. Проте цілісної наукової картини щодо подолання воєнних наслідків та перспектив розвитку туристичної діяльності України після війни поки не сформовано. Така наукова ситуація потребує чіткого окреслення перспектив розвитку туристичної сфери нашої держави у післявоєнний період і вихід українського національного туристичного продукту на міжнародний ринок турпослуг.

Україна має хороші перспективи для розвитку як внутрішнього, так і міжнародного туризму. Адже вона у передвоєнні роки за рахунок туризму отримувала майже 2 млрд дол. США, що за офіційною статистикою, становило 1,5 % від її річного сукупного ВВП<sup>2</sup>.

Україна має достатні туристично-рекреаційні ресурси для того, щоб стати однією із перших у Східній Європі за числом відвідуванням іноземних туристів. Адже на її території сконцентровані потужні та різноманітні культурно-історичні та природно-заповідні об'єкти, а також вона має давню цікаву історію, древні етнічні й релігійні традиції та звичаї, смачну кухню й душевну гостинність, значну кількість обслуговуючих туристично-рекреаційних підрозділів тощо. Найбільшу кількість туристичних підрозділів,

---

\* Автор Патійчук В.О.

<sup>1</sup> Державна служба статистики України. URL : [ukrstat.gov.ua](http://ukrstat.gov.ua)

<sup>2</sup> Державне агентство розвитку туризму України. URL : [tourism.gov.ua](http://tourism.gov.ua)

за даними Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТУ) на 2022 р., мають Дніпропетровська (429 закладів різної форми власності), Львівська (372), Одеська (292), Харківська (261), Київська (231) та Черкаська (112) області (табл. 1). Серед санаторно-курортних закладів домінують Одеська (148), Запорізька (126), Херсонська (101), Дніпропетровська (96) та Миколаївська (91) області. За числом культурно-історичних пам'яток виділяються Дніпропетровська (11708), Харківська (9474), Черкаська (9103), Запорізька (8906) та Чернігівська (8897) області. Серед закладів громадського харчування домінують Київська (4943), Одеська (4084), Харківська (4058), Львівська (3957) та Івано-Франківська (3146) області. Тобто по всій території нашої держави наявні достатні туристично-рекреаційні ресурси та різноманітні туристичні заклади, які функціонують у системі туристичного обслуговування.

Таблиця 1

Розподіл туристичних підрозділів в областях України станом на 2022 р.<sup>2</sup>

Область	Усього турист. підрозділів	Заг. к-ть працівн. у турпідроз.	Чис-ть санаторно-курортн. закладів	Чис-ть місць у закл. курортн. відпочинку	Кі-ть заклад. громад. харч.	Заг. кі-ть істор.-культ. об'єктів
Вінницька	89	92	19	587	1895	4329
Волинська	96	63	64	2625	1114	1529
Дніпропетровська	429	312	96	8042	3267	11708
Донецька	96	49	68	8314	2623	2192
Житомирська	68	32	11	21	1253	6948
Закарпатська	87	61	34	872	3133	1568
Запорізька	153	190	126	14 808	2008	8906
Івано-Франківська	124	485	29	1860	3146	3944
Київська	231	315	48	5525	4943	6190
Кіровоградська	72	29	17	1066	1029	5021
Луганська	46	11	4	352	1244	6152
Львівська	372	683	60	1741	3957	8479
Миколаївська	150	52	91	11 152	1185	5877
Одеська	292	531	148	16 714	4084	4449
Полтавська	150	37	23	1071	2343	4694
Рівненська	116	49	9	608	1388	2365
Сумська	106	43	17	773	1722	2592
Тернопільська	94	37	9	420	844	4172
Харківська	261	267	56	4 116	4058	9474
Херсонська	82	51	101	17 380	1395	5759
Хмельницька	88	83	16	1255	2913	2896
Черкаська	112	55	39	2 387	1663	9103
Чернівецька	79	116	7	485	1125	2371
Чернігівська	58	37	19	782	1118	8897

Аналіз динаміки туристичних потоків в Україні у 2000-2020 рр. свідчить, що міжнародні туристичні прибуття та внутрішні туристичні переміщення напряму залежать від політичної та соціально-економічної ситуації в ній. Так, починаючи з 2000 р. до 2004 р. (до т. зв. «помаранчевої революції»), динаміка прибуття іноземних туристів в нашу державу постійно зростала, як і

збільшувалася кількість внутрішніх туристів (табл. 2). У 2004-2005 рр. – у період політичної нестабільності в нашій країні спостерігався спад туристичних прибуттів як внутрішніх, так і зовнішніх. Така ситуація у функціонуванні туристичної сфери нашої держави проявлялася й в 2014-2015 рр., коли розпочалася політична криза в Україні, що пов’язана з анексією Криму й початком війни на Сході та іншими політичними та соціально-економічними і негараздами в її регіонах. Позитивна ситуація в динаміці прибуття іноземних туристів та зростання виїзного туризму почала спостерігатися тільки під час футбольного чемпіонату «Євро-2012», який відбувався влітку 2012 р. в Україні. Ця подія викликала значний інтерес в іноземних туристів-вболівальників і зумовила їх наплив у наступний рік, коли вона прийняла понад 27 млн іноземних відпочивальників.

Таблиця 2

Динаміки туристичних потоків та туробслуговування в Україні у 2000-2020 рр.<sup>1</sup>

№ з п.	Роки	Кількість туристів, обслугованих туроператорами та турагентами, усього осіб	В'їзні (іноземні) туристи, осіб	Виїзні туристи, осіб	Внутрішні туристи, осіб
1.	2000	2013998	377871	285353	1350774
2.	2001	2175090	416186	271281	1487623
3.	2002	2265317	417729	302632	1544956
4.	2003	2856983	590641	344332	1922010
5.	2004	1890370	436311	441798	1012261
6.	2005	1825649	326389	566942	932318
7.	2006	2206498	299125	868228	1039145
8.	2007	2206498	299125	868228	1039145
9.	2008	3041655	372752	1282023	1386880
10.	2009	2290097	282287	913640	1094170
11.	2010	2280757	335835	1295623	649299
12.	2011	2199977	234271	1250068	715638
13.	2012	3000696	270064	1956662	773970
14.	2013	3454316	232311	2519390	702615
15.	2014	2425089	17070	2085273	322746
16.	2015	2019576	15159	1647390	357027
17.	2016	2549606	35071	2060974	453561
18.	2017	2806426	39605	2289854	476967
19.	2018	4557447	75945	4024703	456799
20.	2019	6132097	86840	5524866	520391
21.	2020	2403987	50486	747932	160569

11 червня 2017 р. був ратифікований безвізовий режим України із країнами ЄС (Австрією, Бельгією, Болгарією, Грецією, Данією, Естонією, Іспанією, Італією, Кіпром, Латвією, Литвою, Люксембургом, Мальтою, Нідерландами, Німеччиною, Польщею, Португалією, Румунією, Словаччиною, Словенією, Угорщиною, Фінляндією, Францією, Хорватією, Чехією, Швецією) та шенгенськими державами за межами Спільноти (Швейцарією, Норвегією, Ісландією та Ліхтенштейном). Ця подія призвела до того, що виїзний туризм у

нашій державі різко збільшився у 2017 р. й сягнув понад 5 млн осіб у 2019 р., які виїхали за кордон на відпочинок (рис. 1).



Рис.1. Динаміка туристичного обслуговування в Україні у 2000-2019 рр.<sup>3</sup>

Таким чином, аналіз динаміки туристичного обслуговування в Україні за 2000-2019 рр. свідчить, що тенденції до зростання або спадання туристичних потоків як внутрішніх, так і зовнішніх, напряму залежать від суспільно-політичної ситуації в нашій державі та за кордоном і зумовлені вони не лише економічними чинниками й фінансовим становищем громадян країни, але багато в чому визначаються зовнішньополітичними обставинами у світі в цілому. Як було зазначено, у роки з політичними негараздами в Україні та політичною напруженістю – значно скорочується наплив іноземних туристів, як це було у 2004-2006 рр., а також у 2014 р. та фактично зараз, починаючи з російського вторгнення 24 лютого 2022 р.

Досить прибутковим для туристичного бізнесу був 2019 р., коли нашу країну відвідали понад 6 млн іноземних туристів, а середній чек перебування в нашій державі за цей рік для зарубіжних гостей становив 526 дол. США. За офіційними даними, найбільш відвідуваними регіонами у 2019 р. були Київська обл. разом із столицею (327053 осіб), Львівська (69927), Івано-Франківська (37609) та Одеська (20648) області, які мають значну туристично-рекреаційну базу і достатній рівень туристичного обслуговування<sup>1</sup>.

У зв'язку з COVID-19 приїзд іноземних гостей в Україну, як і виїзд її громадян закордон, у 2020 р. різко знизився через карантинні обмеження, які впроваджувалися на території багатьох країн Європи й світу та нашої держави в тому числі.

Аналіз динаміки туристичних зборів підприємств і фірм туристичного обслуговування в Україні різних форм власності в 2013-2019 рр. свідчить, що вони постійно зростали, як і частка доходів від туризму у сукупному ВВП держави, за винятком 2014 р., коли відбулася анексія Криму та повалення влади В. Януковича в країні (рис. 2).

Починаючи з весни 2020 р. роботу усіх туристичних закладів країни було призупинено тотальним карантинном. Головні туристичні потоки на період

<sup>3</sup> Павліха Н., Цимбалюк І., Савчук А. Сталій розвиток туризму та рекреації: сучасні виклики й перспективи для України: монограф. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 209 с.

літнього відпочинку були спрямовані того року на курортно-рекреаційні зони Чорного та Азовського морів.

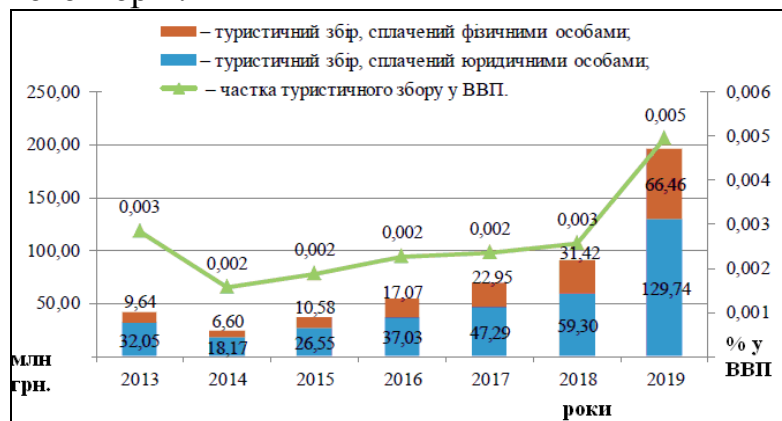


Рис. 2. Динаміка туристичних зборів підприємств і фірм туристичного обслуговування в Україні різних форм власності та надходжень від діяльності туризму до ВВП держави у 2013-2019 рр.<sup>3</sup>

Вони мали стихійний, неорганізований та самодіяльний характер. Основні прибутки туристичного сезону літа 2020 р. осіли в приватному секторі та тіньових бізнесових структурах приморських областей, які пропонували закриті види відпочинку та ізольованого проживання. Це призвело до підвищення екологічної напруги і збільшення цін на житло в приватному секторі та готелях усіх форм власності в Одеській, Миколаївській, Херсонській та Запорізькій областях, а також спричинило дорожнечу місцевих продуктів харчування і зростання цін на всі види розваг у курортних поселеннях тощо. Найбільш популярними для відпочинку в 2020 р. були такі курортні міста й селища як Одеса, Сергіївка, Затока, Залізний порт, Скадовсь, Кирилівка, Коблево, Генічеськ, Бердянськ, Арабатська стрілка та інші. В умовах карантину більш організованого та контрольованого виду набув внутрішній туризм на Заході держави – в Буковелі, Моршині, Трускавці, Яремче, Східниці, Ворохті, Рахові, Драгобраті, Мукачеві та Сваляві, де в переважній більшості випадків відпочивальникам заздалегідь потрібно було офіційно купувати туристичні путівки, бронювати місця в готелях тощо. Значно збільшилося також число відпочивальників на Шацьких озерах, що пов'язано з їх природною привабливістю й неможливістю відвідувати Крим та інші морські рекреаційні зони. За останній рік значно збільшилося число туристів на Шацьких озерах, що пов'язано з привабливістю природи озерних ландшафтів і неможливістю українців відвідувати рекреаційні території окупованого Криму, а також із пандемією і заборонаю на в'їзд на курорти багатьох іноземних держав. Тому попит на місцеві рекреаційні послуги постійно зростає, а також збільшується загальне число відпочивальників на озері Світязь, що не завжди має позитивні екологічні наслідки для поліської озерної екосистеми й призводить до його обміління. Як свідчить реальна практика, карантинно-обмежувальна політика держави не пішла на користь розвитку туризму та економіки України та будь-якої країни світу загалом.

Динаміка інвестицій в український туристичний бізнес за 2010-2020 рр. свідчить, що вони постійно зростали до 2014 р., коли розпочалася війна на Сході держави, що призвело до падіння інвестування не тільки туристичної сфери, але й дотичних до неї обслуговуючих галузей і видів діяльності, включаючи готельно-ресторанну справу та розваги (табл. 3). Аналіз прямих надходжень у вигляді інвестицій від держави та зарубіжних партнерів за попереднє десятиріччя свідчить, що найбільша їх сума надійшла в туристичний бізнес України у 2018 р. – 6338,3 млн грн., 2019 р. – 6978,4 млн грн. та 2020 р. – 7384,1 млн грн. З початком російської агресії в лютому 2022 р. потік інвестицій для розвитку українського туризму фактично припинився.

Таблиця 3

Динаміка інвестицій у туризм та суміжні види діяльності в Україні у 2010–2020 рр.<sup>1</sup>

Роки	Усього капітальних інвестицій, млрд грн.	Загалом у сфері туризму та суміжних видах ді-сті, млн грн.	Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок, млн грн.	Готельний та ресторанны комплекси, млн грн.	Частка у заг. обсязі інвестицій в державі, %
2010	180,6	2009,9	976,7	1033,2	1,11
2011	241,3	3010,0	1437,3	1572,7	1,25
2012	273,3	4862,9	2598,0	2264,9	1,78
2013	249,9	4021,3	2544,5	1476,8	1,61
2014	219,4	1990,7	508,7	1482,0	0,91
2015	273,1	2437,4	1044,3	1393,1	0,89
2016	359,2	2447,8	969,9	1477,9	0,68
2017	448,5	3782,7	1649,2	2133,5	0,84
2018	578,7	6338,3	3663,2	2675,1	1,10
2019	624,0	6978,4	4146,2	2832,2	1,12
2020	678,5	7384,1	4752,8	3034,7	1,15

Незважаючи на суттєві обмеження та нові штами COVID-19 в 2021 р., географія країн, в які подорожували українські мандрівники, також розширилася і становила 123 країни світу. Загальна кількість іноземців, які відвідали Україну в 2021 р., у порівнянні з 2020 р. збільшилася на 26,3 %. Лідерами в'їзду в Україну у 2021 р. були громадяни Молдови (1054 тис. осіб), Росії (519 тис. осіб), Польщі (311 тис. осіб) та Білорусі (273 тис. осіб). Наші співвітчизники виїжджали у цей рік в основному до Польщі (понад 4490 тис. осіб), Туреччини (2050 тис. осіб), Угорщини (1720 тис. осіб) та Єгипту (1460 тис. осіб)<sup>4</sup>.

За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2021 р. українські туристи потратили понад 8 млрд дол. США на придбання туристичних путівок за кордон і потратили близько 4 млрд дол. США на безготівковий розрахунок відпочинку в зарубіжних туристичних центрах, не дивлячись на карантинні обмеження та закритість кордонів у багатьох європейських та інших туристичних країн світу<sup>5</sup>.

<sup>4</sup> Державна прикордонна служба України. URL : [dpsu.gov.ua](https://dpsu.gov.ua)

<sup>5</sup> Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL : [www.unwto.org](https://www.unwto.org)

В цілому туристична сфера України, як і весь її господарський комплекс, у так званий передкарантинний період, знаходилася в кризовому фінансово-економічному стані й потребувала значної модернізації та реформування із залученням іноземних інвестицій та розроблення нових туристичних проєктів тощо.

За даними Державної прикордонної служби України (ДПСУ), пасажиропотік, що проходив через український кордон у 2021 р., становив 11 млн 250 тис. осіб, серед яких 4,3 млн – були іноземці. Основними причинами приїзду зарубіжних гостей до України, за оцінками ДПСУ, були дозвілля та відпочинок (2,3 млн осіб), службове відрядження та налагодження ділових стосунків (61 тис. осіб), лікування та діагностика (18 тис. осіб), спортивний туризм (1,5 тис. осіб) та інші цілі (10 тис. осіб) (рис. 3)<sup>4</sup>.

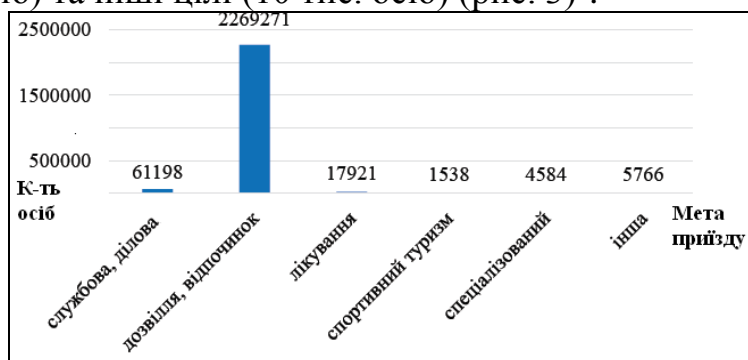


Рис. 3. Основні причини відвідання іноземцями України у 2021 р<sup>6</sup>

За офіційними даними ДАРТУ, лідерами щодо сплати туристичних зборів у 2021 р. були м. Київ (214,7 тис. грн.), Івано-Франківська (90,9 тис. грн.), Львівська (65,8 тис. грн.), Київська (37,6 тис. грн.), Одеська (34,2 тис. грн.) та Дніпропетровська (25,6 тис. грн.) області<sup>2</sup>. Лідерами щодо сплати туристичних зборів у 2021 р. були м. Київ (214,7 тис. грн.), Івано-Франківська (90,9 тис. грн.), Львівська (65,8 тис. грн.), Київська (37,6 тис. грн.), Одеська (34,2 тис. грн.) та Дніпропетровська (25,6 тис. грн.) області. В цілому туристичний бізнес в Україні у 2021 р. став збитковим й не зміг досягти показників 2018-2019 рр. Щодо зовнішнього туризму, то він опинився у ще складнішому стані, адже кордони більшості держав світу були закриті для переміщення.

Найбільшою загрозою для України стала російська агресія в лютому 2022 р., що призвела до катастрофічних наслідків не тільки в її економіці, але й в гуманітарній сфері та руйнування різноманітних зв'язків із цією країною та її союзниками – Білоруссю, Сирією та Іраном й іншими державами, які її підтримують. Багато людей на окупованих територіях й зонах бойових дій втратили своє житло, роботу, майно, рідних і близьких. Тому велика частина жителів України, за експертними висновками до 10 млн, змушені були втікати в інші регіони держави, де спокійніше та за кордон. Чоловічій частині населення держави влада взагалі відмовила у виїзді за кордон без суттєвих причин. Тому виїзний туризм 2022 р. був вимушеним безпековим заходом і представлений в

<sup>6</sup> Щербакова Н. О. Стан туристичної галузі України та процес її відтворення в післявоєнний період. Економіка та суспільство. № 39, 2022 р.



основному жіночою частиною українців разом із дітьми. В'їзний туризм у цей період був репрезентований приїздом іноземних акредитованих журналістів й співробітників різноманітних представництв і відомств, уключаючи військових радників та представників із гуманітарних питань, а також масовим напливом у вересні 2022 р. хасидів до Умані. Тобто в 2022 р. в Україні домінував внутрішній туризм, який майже на 45 % був представлений лікувально-санаторними видами діяльності та рекреаційно-оздоровчий, що становив 29 % із загальної структури туристичних переміщень населення в державі та спортивний (майже 20 %) – насамперед, відпочинок у Буковелі та інших гірськолижних курортах і базах країни (рис. 4).

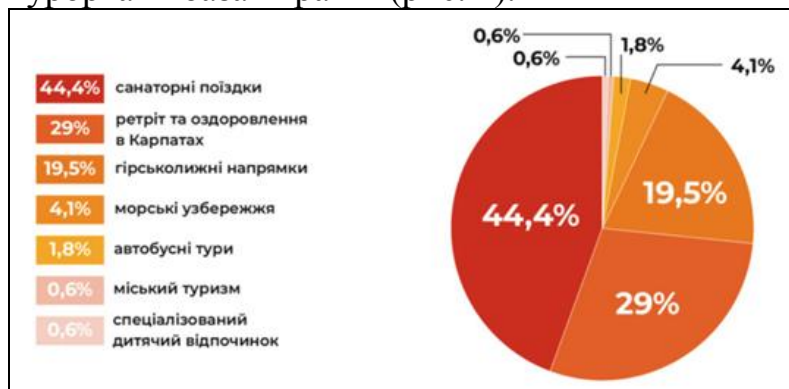


Рис. 4. Структура різновидів внутрішнього туризму в Україні у 2022 р.<sup>7</sup>

За офіційними даними ДАРТУ, в 2022 р. туристичні підрозділи держави сплатили 1,551 млрд грн. податків, що на 31 % менше<sup>2</sup>.

Загальна кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, за цей рік скоротилася на 17 %. Кількість юридичних осіб, які надавали туристичні послуги впала на 14 %, а фізичних – на 18 %. Найбільшу частку надходжень до держбюджету в 2022 р. сплатили готелі (898 млн грн.), що на 30 % менше, ніж у попередньому. Зафіксовано також приріст сплаченого податку на 46 % від діяльності пансіонатів й гуртожитків, що використовували як тимчасовий притулок для людей, які змушені були залишити свої домівки через війну. Проте частка сплаченого податку від діяльності турбаз і кемпінгів, дитячих таборів відпочинку й спеціалізованих туристичних баз відпочинку зменшилася на 57 %, де було сплачено 141 млн грн. податку проти 328 млн грн. за 2021 р.

ДАРТУ відзначає, що відбулося також суттєве скорочення (на 35 %) від діяльності туристичних операторів, які внесли в бюджету у 2022 р. 167 млн 858 тис. грн., турагенства – 204,795 млн грн., що на 27 % менше від попереднього року. Зростання державних податків було зафіксовано за цей рік лише у Львівській (273 млн грн. проти 215 млн грн. 2021 р.), Київській (164 млн грн. і майже 125 млн грн. відповідно) та Івано-Франківській (159 млн грн. і 131 млн грн.) областях<sup>1</sup>. Тобто Львівщина, Франківщина та Закарпаття є досить популярними туристичними регіонами під час війни серед внутрішніх

<sup>7</sup> Бальме А. Туристична галузь під час війни: сучасний стан та перспективи. URL : weukraine.tv

відвідувачів, а Київщина (Ірпінь, Буча, Городянка, Гостомель), де відбувалися звірства російської армії весною 2022 р. – серед іноземних гостей. Значний спад податкових надходжень зафіксовано в м. Києві (на 46 %) та Одеській області (на 58 %), що пояснюється частими прильотами ракет та повітряними тривогами, які відлякують не тільки іноземних, але й внутрішніх туристів.

Експерти визначили найбільш вдалими та безпечними для звершення подорожей у 2022 р. західні та центральні області України, де наявно багато цікавих туристичних об'єктів. Проте й на цих територіях діють певні обмеження, які мають свої відмінності та зумовлені певними вимогами воєнного стану в нашій державі, які стосуються не тільки дотримання комендантського часу, але й заборони наближення туристів і відпочивальників до військових та об'єктів критичної інфраструктури й місць під охороною<sup>8</sup>.

Туризм в Україні у 2022 р. значно скоротив свою діяльність, адже на території її десяти областей велися активні бойові дії й відбувалися численні ракетні удари по мирним населеним пунктам майже всієї країни, а особливо в столиці та крупним регіональним центрам, де наявні стратегічні інфраструктурні об'єкти. Багато малих турфірм та інших туристичних підрозділів України за минулі роки просто припинили свою діяльність. Значна кількість співробітників малого та середнього бізнесу залишилися без роботи та доходів. За оцінками експертів, зараз туристичний бізнес країни працює приблизно на 30 %, орієнтуючись на подорожі всередині держави – переважно у західно- та центрально українському напрямку. Багато туристичних підрозділів країни займаються волонтерством, підтримуючи армію, а також переселенців, розміщуючи їх у санаторіях та організовуючи їхній переїзд за кордон. Фахівці прогнозують, що із затягненням війни, ситуація у сфері туризму буде значно погіршуватися.

За експертними оцінками, в порівнянні з минулим роком, бюджет 2023 р. зможе отримати не більше 10 % від попереднього показника, загальна сума прямих збитків в інфраструктурі та туризму України під час війни становить 114,5 млрд дол. США<sup>7</sup>. Найбільше пошкоджень туристичних об'єктів, інфраструктури та культурної спадщини більше як за рік війни з Росією було зафіксовано у Харківській, Донецькій, Запорізькій, Чернігівській, Сумській, Київській, Херсонській та Луганській областях.

Через анексію Криму у 2014 р. Україна фактично втратила основні Чорноморські курорти та лікувальні заклади на його узбережжі, які були по-рейдерськи захоплені російським й місцевим колабораційним політикумом і бізнесом. Також із початком широкомасштабної війни в 2022 р. й вторгнення російської армії наша держава була позбавлена доступу до пляжно-рекреаційних територій на Півдні, а особливо на Азовському морі – вздовж курортонзон Мелітополя, Приморська, Бердянська, Маріуполя, Новоазовська.

В цілому, не беручи до уваги наслідків війни, динаміка іноземних прибуттів в Україну у сучасних умовах її розвитку має сталу тенденцію до

---

<sup>8</sup> Подорожі під час війни: які існують обмеження в областях України. URL : <https://hromadske.ua/posts/podorozhi-pid-chas-vijni-yaki-isnuyut-obmezheniya-v-oblastyah-ukrayini>

збільшення. Проте цьому перешкоджає ряд чинників політичного та соціально-економічного плану, транспортні та інфраструктурні проблеми, недостатній рівень туристичного обслуговування населення, який міг би відповідати міжнародним стандартам тощо. Україна має хороші перспективи для нарощення прибуттів від іноземних туристів за рахунок наявних значних історико-культурних та природних туристично-рекреаційних об'єктів, їх різноманіття, а також людських ресурсів<sup>9</sup>.

Як зазначають науковці, внаслідок невдалих урядових реформ, які часто змінювалися з приходом нової влади та корупцією в її верхніх ешелонах, склалася катастрофічна ситуація в туристичному бізнесі України, коли 90 % прибутків від іноземних туристів йшла на стихійну організацію туристичного обслуговування в нашій державі та самообслуговування іноземців<sup>10</sup>.

Жоден з українських урядів так і не спромігся навести лад у всіх сферах економічної та господарської діяльності країни, включаючи туристичну. При наявності багатьох сприятливих ресурсів для розвитку іноземного туризму в нашій країні, незадовільним є її державне фінансування та залучення іноземних інвестицій на розвиток туристично-обслуговуючої інфраструктури, а також наявно багато інших груп чинників, які стримують іноземні туристичні потоки на її територію. Хоча, як свідчать експерти, були наявні іноземні інвестори, наприклад китайські та турецькі, які зацікавлені у спрямування своїх коштів на розвиток туристичного бізнесу в Україні та її південних регіонах зокрема<sup>5</sup>.

В сучасних воєнних умовах і зтяжній суспільно-політичній та фінансово-економічній кризі, а також частих ракетних обстрілах території України в складному становищі опинилося багато галузей української економіки й господарства, які могли б давати значний прибуток, у тому числі й туристична сфера. Із закриттям зовнішніх українських кордонів, можна сподіватися тільки на прибутки від внутрішнього туризму та налагодження системи рекреаційно-туристичного обслуговування населення на мирних територіях, дотримуючись правил безпеки та режиму військового стану який функціонує на її території<sup>11</sup>.

Зараз у нашій державі з'явилося таке поняття як «вимушений туризм», який стосується насамперед виїзду жінок та дітей за кордон унаслідок боязні потрапити в зону ведення бойових дій, ракетних обстрілів та іншої небезпеки. За кордоном також перебуває багато наших співвітчизників, що були на відпочинку або заробітках до 24 лютого 2022 р., які не змогли або – не побажали повернутися додому. Тому вони перебувають у т. зв. «зтяжному закордонному відпочинку» й шукають там можливість проживати та харчуватися. Деякі іноземні країни, в т. ч. туристичні підрозділи та обслуговуючі структури, надали їм таку змогу за певних умов і термінів.

---

<sup>9</sup> Патійчук В., Якубович Р, Саванюк С. Основні чинники стримання іноземних туристичних потоків в Україну // Abstracts of III International Scientific and Practical Conference «Theory, science and practice», Tokyo, Japan. 2020. P. 130–135

<sup>10</sup> Туризм в Україні. URL : <https://ukraineinvest.gov.ua/uk/industries/tourism/>

<sup>11</sup> Туризм в Україні під час війни: куди податися на вихідні. URL : [https://ua.igotoworld.com/ua/article/1493\\_turizm-v-ukrajini-pid-chas-viini-kudi-pojihati-na-vihidni.htm](https://ua.igotoworld.com/ua/article/1493_turizm-v-ukrajini-pid-chas-viini-kudi-pojihati-na-vihidni.htm)

В результаті нами проведеного SWOT-аналізу, було встановлено, що сильними властивостями сучасного туристичного комплексу України: її вигідне прикордонне геотуристичне положення та розвиток торгово-економічних і культурно-ділових зв'язків із європейськими країнами; наявність значної кількості важливих туристично-рекреаційних ресурсів як природних, так і культурно-історичних походження, які відображають специфіку кожного регіону держави, їх унікальні природні, кліматичні та етнічні особливості; багата культурно-історична спадщина країни та цікаві традиції й звичаї місцевого населення; високий ступінь туристично-рекреаційної цінності місцевих рекреаційно-туристичних ресурсів; порівняно підвищена територіальна концентрація різноманітних туристично-рекреаційних об'єктів на території держави та мала віддаленість між ними; стимулювання розвитку перспективних галузей туристично-рекреаційного обслуговування населення в регіонах країни; можливість поєднання різних видів рекреації й туризму в масштабах регіонів держави; зручність розміщення об'єктів туристичної інфраструктури й відносно сприятлива транспортна доступність; орієнтація діяльності туристичних підрозділів не тільки на внутрішнє туристично-рекреаційне обслуговування, але й на міжнародний туристичний ринок; відкритість і вільний доступ до переважної більшості туристично-рекреаційних об'єктів держави значної частини населення тощо (табл. 4).

Таблиця 4

Сильні і слабкі властивості, загрози і можливості туристично-рекреаційного розвитку України

Сильні властивості	Слабкі властивості
<p>1. Вигідне прикордонне геотуристичне положення та розвиток торгово-економічних і культурно-ділових зв'язків із європейськими країнами.</p> <p>2. Наявність значної кількості важливих туристично-рекреаційних ресурсів як природних, так і культурно-історичних походження, які відображають специфіку кожного регіону держави, їх унікальні природні, кліматичні та етнічні особливості.</p> <p>3. Багата культурно-історична спадщина країни та цікаві традиції й звичаї місцевого населення.</p> <p>4. Високий ступінь туристично-рекреаційної цінності місцевих рекреаційно-туристичних ресурсів.</p> <p>5. Порівняно підвищена територіальна концентрація різноманітних туристично-рекреаційних об'єктів на території держави та мала віддаленість між ними.</p> <p>6. Стимулювання розвитку перспективних галузей туристично-рекреаційного обслуговування населення в регіонах країни.</p> <p>7. Можливість поєднання різних видів рекреації й туризму в масштабах регіонів</p>	<p>1. Мала відповідність місцевого туристичного продукту міжнародним стандартам і вимогам.</p> <p>2. Дефіцит коштів для розвитку туризму в регіонах України та неналежне його фінансування з боку держави і місцевих органів самовладдя.</p> <p>3. Порівняно низький рівень розвитку туристичної та транспортної інфраструктури в регіонах держави.</p> <p>4. Недостатній рівень підготовленості кадрів багатьох туристичних підрозділів країни (особливо для обслуговування іноземних туристів).</p> <p>5. Низька інвестиційна та ділова активність суб'єктів господарювання у галузі туризму в регіональному зрізі.</p> <p>6. Недостатня рекламно-інформаційна діяльність та її слабка конкурентоспроможність у галузі туризму на міжнародному рівні.</p> <p>7. Низька ефективність системи просування українського національного турпродукту на загальнодержавному та</p>

<p>держави.</p> <p>8. Зручність розміщення об'єктів туристичної інфраструктури й відносно сприятлива транспортна доступність.</p> <p>9. Орієнтація діяльності туристичних підрозділів не тільки на внутрішнє туристично-рекреаційне обслуговування, але й на міжнародний туристичний ринок.</p> <p>10. Відкритість і вільний доступ до переважної більшості туристично-рекреаційних об'єктів держави значної частини населення.</p>	<p>міжнародному туристичних ринках.</p> <p>8. Мала кількість гарантованих регіональних програм та інвестицій у розвитку туризму, а особливо для його перспективних видів – агро та екотуризму, спортивно-екстремального, видовищно-подієвого, гастрономічного та релігійного тощо.</p> <p>9. Недостатня кількість туристично-рекреаційних та суміжних і розважальних об'єктів у регіонах країни.</p> <p>10. Залишковий принцип фінансування туристичної галузі на місцях у регіонах.</p>
<p>Можливі загрози</p>	<p>Сприятливі можливості</p>
<p>1. Російська агресія в Україні та тривалість затяжних бойових дій на Півдні та Сході держави.</p> <p>2. Межування країни з агресоркою Росією та її союзницею Білоруссю – під час війни з Україною є найбільшою загрозою сьогодення.</p> <p>3. Зростання диспропорцій між різними сферами господарчо-економічного розвитку в регіонах держави та фінансовими надходженнями на місцях.</p> <p>4. Збільшення протиріч між місцевими органами самовладдя на рівні територіальних громад і регіонів країни між органами центральної влади та урядом держави в цілому щодо вирішення фінансово-економічних проблем господарчого розвитку й туризму, зокрема.</p> <p>5. Підвищення загрози втрати культурно-етнічної самобутності та рекреаційної ідентичності кожного регіону в процесі адаптації до європейських стандартів туристичного обслуговування.</p> <p>6. Ослаблення безпекових та санітарно-епідеміологічних позицій в регіонах та країні в цілому, які пов'язані із зростанням іноземних туристичних потоків і наростанням сучасних загроз – підвищення злочинності, можливість поширення тероризму, небезпечних хвороб (наприклад, коронавірусу), залучення її в процеси наркотрафіку та торгівлі людьми, нелегальних міграцій тощо.</p> <p>7. Збільшення антропогенного навантаження на ландшафти та екосистему регіонів країни в цілому.</p> <p>8. Поява жорсткої конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг серед суб'єктів</p>	<p>1. Покращення державного та регіонального регулювання розвитку туризму на рівні місцевих територіальних громад.</p> <p>2. Можливість вирішувати на місцях проблеми інфраструктурного та кадрового забезпечення розвитку туризму в державі.</p> <p>3. Поява й розвиток нових видів туристично-рекреаційного обслуговування в регіонах країни.</p> <p>4. Стимулювання розвитку інноваційних видів туристичної діяльності та запровадження нових туристичних маршрутів у регіонах держави.</p> <p>5. Забезпечення конкурентоздатності місцевого туристичного продукту на регіональному, загальнодержавному та міжнародному туристичному ринку.</p> <p>6. Розробка нового конкурентоспроможного туристичного продукту, що може задовольняти попит не тільки внутрішніх, але й іноземних відпочивальників.</p> <p>7. Збільшення можливостей для пошуку шляхів залучення іноземних і внутрішніх інвестицій для розвитку туризму в регіонах та удосконалення туристичної інфраструктури на основі реалізації міжнародних проєктів.</p> <p>8. Залучення потенційно нових туристичних споживачів, уключаючи іноземних, й переформатування туристичних потоків на території держави.</p> <p>9. Формування нового туристичного іміджу України та просування її</p>

<p>туристичного комплексу, яку не зможуть витримати багато дрібних турфірм та інших підрозділів функціонування туризму.</p> <p>9. Зростання вартості на туристичні послуги в державі й наближення їх до середньоєвропейських цін у галузі туристичного обслуговування населення.</p> <p>10. Можливість появи монополізації на внутрішньому туристичному ринку та захід на її ринки потужних міжнародних туристичних агенцій, а також не зовсім чесних суб'єктів міжнародної туристичної діяльності та відомих туристичних ТНК, які будуть диктувати свої вимоги.</p>	<p>туристичного продукту на регіональному, національному та міжнародному ринках туристичних послуг.</p> <p>10. Можливість запровадження нових і перспективних видів туристично-рекреаційної діяльності після війни та залучення іноземних інвесторів тощо.</p>
--	--

Слабкими властивостями українського туризму є: мала відповідність місцевого туристичного продукту міжнародним стандартам і вимогам; дефіцит коштів для розвитку туризму в регіонах України та неналежне його фінансування з боку держави і місцевих органів самовладдя; порівняно низький рівень розвитку туристичної та транспортної інфраструктури в регіонах держави; недостатній рівень підготовленості кадрів багатьох туристичних підрозділів країни (особливо для обслуговування іноземних туристів); низька інвестиційна та ділова активність суб'єктів господарювання у галузі туризму в регіональному зрізі; недостатня рекламно-інформаційна діяльність та її слабка конкурентоспроможність у галузі туризму на міжнародному рівні; низька ефективність системи просування українського національного турпродукту на загальнодержавному та міжнародному туристичних ринках; мала кількість гарантованих регіональних програм та інвестицій у розвитку туризму, а особливо для його перспективних видів – агро та екотуризму, спортивно-екстремального, видовищно-подієвого, гастрономічного та релігійного тощо; недостатня кількість туристично-рекреаційних та суміжних і розважальних об'єктів у регіонах країни; залишковий принцип фінансування туристичної галузі на місцях у регіонах тощо.

Основними можливими загрозами для розвитку туристичної сфери України та її економіки в цілому та підтримання суверенітету держави є: російська агресія в Україні та тривалість затяжних бойових дій на Півдні та Сході країни; її межування з агресоркою Росією та її союзницею Білоруссю – під час війни з Україною, що є найбільшою загрозою сьогодення; зростання диспропорцій між різними сферами господарчо-економічного розвитку в регіонах держави та фінансовими надходженнями на місцях; збільшення протиріч між місцевими органами самовладдя на рівні територіальних громад і регіонів країни між органами центральної влади та урядом держави в цілому щодо вирішення фінансово-економічних проблем господарчого розвитку й туризму, зокрема; підвищення загрози втрати культурно-етнічної самобутності та рекреаційної ідентичності кожного регіону в процесі адаптації до європейських стандартів туристичного обслуговування; ослаблення безпекових та санітарно-епідеміологічних позицій в регіонах та країні в цілому, які

пов'язані із зростанням іноземних туристичних потоків і наростанням сучасних загроз – підвищення злочинності, можливість поширення тероризму, небезпечних хвороб (наприклад, коронавірусу), залучення її в процеси наркотрафіку та торгівлі людьми, нелегальних міграцій тощо; збільшення антропогенного навантаження на ландшафти та екосистему регіонів країни в цілому; поява жорсткої конкуренції на внутрішньому та міжнародному ринку туристичних послуг серед суб'єктів туристичного комплексу, яку не зможуть витримати багато дрібних турфірм та інших підрозділів функціонування туризму; зростання вартості на туристичні послуги в державі й наближення їх до середньоевропейських цін у галузі туристичного обслуговування населення; можливість появи монополізації на внутрішньому туристичному ринку та захід на її ринки потужних міжнародних туристичних агенцій, а також не зовсім чесних суб'єктів міжнародної туристичної діяльності та відомих туристичних ТНК, які будуть диктувати свої вимоги тощо.

Сприятливими можливостями для розвитку туризму в Україні, на нашу думку є: покращення державного та регіонального регулювання розвитку туризму на рівні місцевих територіальних громад; можливість вирішувати на місцях проблеми інфраструктурного та кадрового забезпечення розвитку туризму в державі; поява й розвиток нових видів туристично-рекреаційного обслуговування в регіонах країни; стимулювання розвитку інноваційних видів туристичної діяльності та запровадження нових туристичних маршрутів у регіонах держави; забезпечення конкурентоздатності місцевого туристичного продукту на регіональному, загальнодержавному та міжнародному туристичному ринку; розробка нового конкурентоспроможного туристичного продукту, що може задовольняти попит не тільки внутрішніх, але й іноземних відпочивальників; збільшення можливостей для пошуку шляхів залучення іноземних і внутрішніх інвестицій для розвитку туризму в регіонах та удосконалення туристичної інфраструктури на основі реалізації міжнародних проєктів; залучення потенційно нових туристичних споживачів, включаючи іноземних, й переформатування туристичних потоків на території держави; формування нового туристичного іміджу України та просування її туристичного продукту на регіональному, національному та міжнародному ринках туристичних послуг; можливість запровадження нових і перспективних видів туристично-рекреаційної діяльності після війни та залучення іноземних інвесторів тощо<sup>9</sup>.

Фахівці відзначають, що для виходу туристичної сфери країни з будь-якої системної фінансово-економічної та управлінської кризи, беручи до уваги складні політичні умови функціонування в державі та конфліктні ситуації й прояви, слід ужити різноманітних комплексних заходів, алгоритм реалізації яких повинен включати в себе такі дії (рис. 5):

- проведення комплексних досліджень туристичного ринку країни та встановлення головних проблем і диспропорцій в його розвитку;
- запровадження нової монетарної політики у сфері туризму та пошук нових джерел його фінансування;

- запровадження нових податкових правил та їхньої адаптації до динамічних змін у системі оподаткування різних форм туристичної діяльності, включаючи іноземні ТНК у сфері туризму, які зайшли на територію держави;
- проведення ефективних реформ у галузі туризму;
- надання державної підтримки та фінансування для спеціальних видів туризму (т. зв. ендемічних), які відображають специфіку цієї країни;
- перегляд кадрової політики та системи підготовки туристичних працівників;
- розробка нових туристичних проєктів і бізнес-планів для конкретних територій (об'єктів, регіонів);
- повне перезавантаження туристичного комплексу країни та всіх його галузей рекреаційно-туристичного обслуговування населення, включаючи як основні туристичні види діяльності, так й обслуговуючі та інфраструктурні і розважальні;
- запровадження нових форм і видів туристичного обслуговування населення на основі вивчення попиту населення як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках;
- розвиток усіх форм партнерства, включаючи приватне та пошук потенційних інвесторів для реалізації конкретних туристичних проєктів тощо<sup>12</sup>.

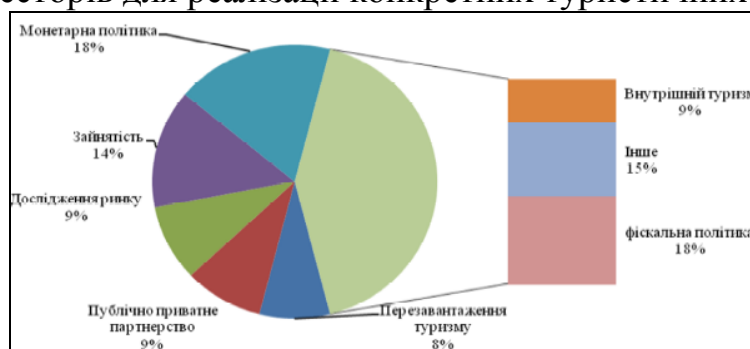


Рис. 5. Структурні економічні заходи, щодо виходу туризму з кризи в державі<sup>13</sup>

З метою удосконалення та оптимізації розвитку туристичної сфери України в сучасних кризових умовах її функціонування та стані війни необхідним, на наш науковий погляд, є реалізація таких цілей: повне припинення війни та встановлення стійкого миру; законодавча підтримка розвитку туризму в державі, а також підтримка іноземних інвесторів; формування якісно нового позитивного туристичного іміджу країни на міжнародному ринку туристичних послуг; комплексний розвиток туристичної сфери, включаючи суміжні галузі та індустрію розваг; проведення якісного моніторингу за розвитком туризму в країні, включаючи й іноземний; планування й запровадження нових спеціалізованих туристичних маршрутів із залученням іноземних фахівців у туристичній індустрії; запровадження європейських і світових стандартів туристичного обслуговування населення; підготовка спеціалізованих

<sup>12</sup> Measures to Support Travel and Tourism. URL : <https://www.unwto.org/covid-19measures-to-support-travel-tourism>

<sup>13</sup> Прочан А. Ризики та прогнози впливу пандемії COVID-19 на розвиток туристичної індустрії // Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект : матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці : Технодрук, 2022. С. 183-185



туристичних кадрів із знанням специфіки функціонування галузі та досконалим знанням кількох іноземних мов тощо<sup>14</sup>. Для всіх регіонів України необхідно шукати шляхи покращення ситуації в розвитку туристичного бізнесу, а також більше приділяти питанням його державного фінансування та інвестування. На нашу думку, в країні необхідним є зменшення податків із боку держави на ведення дрібного туристичного бізнесу, лібералізацію візової політики в країні, модернізацію туристичної інфраструктури та застосування нових підходів в управлінні цією сферою економіки й нова рекламна туристична компанія на зовнішньому ринку туристичних послуг<sup>15</sup>. Вважаємо, що для покращення ситуації в розвитку туристичної сфери України, її модернізації та орієнтації на зовнішньо-туристичний ринок, а також запровадження нових видів туристичного обслуговування населення, необхідно застосування таких різнопланових заходів: посилення рекламно-інформаційної діяльності у т. ч. на міжнародному рівні; розвиток та оновлення туристичної інфраструктури; ремонт та будівництво доріг у державі; забезпечення транспортної доступності до туристичних об'єктів і використання нових видів транспорту; удосконалення туристичного обслуговування на селі; популяризацію українського туристичного продукту та посилення рекламно-інформаційної роботи в цій сфері; налагодження сприяння зацікавлених осіб та структур у розвитку перспективних видів туризму; проведення комплексних науково-пошукових робіт та видання спеціалізованої поліграфічної та рекламно-туристичної продукції; розробку й прокладання нових спеціалізованих туристичних маршрутів; залучення іноземних консультантів у сфері туристичної діяльності; запровадження європейських і світових стандартів туристичного обслуговування населення; підготовку спеціалізованих кадрів; залучення державних коштів, спонсорських та інших інвестиційних надходжень у розвиток туристичної сфери тощо.

Пропозиції деяких фахівців щодо переведення туристичної діяльності в країні у «режим онлайн» – викликає здивування та нерозуміння того, що ніякі заочні екскурсії до культурних пам'яток або віртуальні відеоролики про природу та красу України – не замінять реальні подорожі та не принесуть таких емоцій іноземним туристам, як реалі, а саме головне – не дадуть фінансових прибутків державі. Так звані «онлайн-подорожі», на наш науковий погляд, можна використовувати лише як елемент реклами, і – не більше. Їх ефект можна порівняти з рекламою про смачну та здорову їжу, проте їсти людині хочеться реально, а не віртуально. Так само й відчуття від фізичного відпочинку в туристичній поїздці ніяк не замінять її уявні мріяння. Для тих, хто з фізичних причин (за вадами здоров'я), чи фінансової неспроможності та інших суттєвих причин – не може подорожувати – такий вид туризму можна

---

<sup>14</sup> Патійчук В., Якубович Р., Ціпошук С. Головні тенденції динаміки іноземних туристичних потоків в Україні // Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference «About the problems of science and practice, tasks and ways to solve them», Milan, Italy. 2020. P. 131–136

<sup>15</sup> Патійчук В., Барський Ю., Ціпошук С. Нові тенденції розвитку туризму в Україні // The X International scientific and practical conference «Trends in the development of modern scientific thought», Vancouver, Canada. 2020. P. 195-200.

використовувати як інклюзивний пізнавально-культурний елемент віртуальної подорожі.

ДАРТУ запропонувала іноземним та українським туристам у 2022 р. безпечні та цікаві маршрути до м. Острог Рівненської обл. (древнє культурно-історичне поселення, яке існує з часів Київської Русі з старовинною фортецею та давнім монастирем); Сколівські бескиди на Львівщині (Національний природний парк із живописними природними краєвидами, буковими та ялиновими лісами, невеликими водоспадами, старовинною фортецею, озерами та джерелами); урочище Буша, що на Вінниччині (капище із залишками трипільської культури та цікавою природою); найвисокогірніше село в Україні Дземброня, що на Франківщині (цікаві карпатські традиції та етнопоселення); середньовічне городище Стільсько на Львівщині («столиця» білих хорватів); Тясминський каньйон, що на Черкащині; м. Солотвино на Закарпатті (солоні озера); древній зруйнований монастир Бакота на Хмельниччині та інші<sup>2</sup>.

Вважаємо, що в межах нашої держави зараз можна запропонувати набагато більше цікавих і різноманітних туристично-пізнавальних й рекреаційно-оздоровчих маршрутів до відносно мирних територій України у західній та центральній її частині, які можуть давати значні фінансові прибутки (табл. 5).

Таблиця 5

Пропоновані нові екотуристичні та культурні маршрути в Україні під час війни<sup>11</sup>

Назва туристичного маршруту	Область, де знаходиться	Опис маршруту	Основні туристичні дестинації
Сколівські Бескиди	Львівська	Природний парк українських Карпат, до якого входять: 19 маршрутів; 2 екостежки загальною протяжністю 146 км; 11 рекреаційних пунктів; 2 туристичні притулки; 4 екоцентри; 2 інфоцентри; 2 музеї: Сколівський історико-красознавчий та Коростівська Вузькоколіяка.	Гірські вершини Лопата, Парашка, Магура чи Високий Верх; скелі Довбуша; Тустанська фортеця; числення бойківська архітектура; Оглядова вежа на г. Цехів Верх; «Великі бескиди»; «Мала Річка»; численні спортивні заклади; місцева кухня тощо
«Подільські Товтри»	Хмельницька	Найбільший природний парк Європи, до якого входять складу територій та об'єктів природно-заповідного фонду, серед яких 15 заказників, 4 геологічні пам'ятки природи,	Затоплене село Бакота зі скельним монастирем; Смотрицький каньйон; Хотинська фортеця; печера «Атлантида»; Китайгородське відслонення; місцева архітектура XV–XVIII ст.; м. Кам'янець-Подільський; сплави й риболовля на Дністрі;

		ботанічний сад, 3 парки-пам'ятки садово-паркового мистецтва тощо	численні мінеральні джерела, еколого-пізнавальні маршрути, рекреаційні зони із місцями для пікніка; орнітологічний центр тощо
«Вигода»	Івано-Франківська	Бойківське село міського типу Вигода розташоване в підніжжі Карпат між річками Свіча та Мізунка, відомий етнографічно-культурний та екологічний центр Прикарпаття	Смт. Вигода; рекреаційні зони р. Свіч і Мізунка; Мізунські водоспади; лабіринти ходів Скель Довбуша; унікальне болото Ширковець із реліктовими видами рослинності; подорож Карпатським трамваем; бойківські світлиці з експонатами; музей «Центр спадщини Вигодської вузькоколійки»; 200-літня садиба «Бойківські світанки»; центр бджолоїної терапії; гастрономічні агросадиби «Дарваїв кут» і «Бойківські світанки»; овеча ферма «Дубовий кут» тощо
«Синьоока Волинь»	Волинська	Шацький природний національний парк, який включає 50 тисяч гектарів природи Полісся, о. Світязь та інші 23 озера з унікальною флорою та фауною; 4 зони відпочинку: «Світязь», «Грядя», «Урочище Гушово» й «Пісочне» тощо	м. Луцьк із історико-культурним заповідником «Старе місто»; Луцький замок; Луцьке підземелля; зоопарк; Олицький палац; виставка тюльпанів «Волинська Голландія»; козуляча ферма; Цуманська пуша; страусина ферма; м. Ковель, м. Любомль, м. Шацькь; музеї сучасного мистецтва й технічного прогресу Корсаків, волинської ікони тощо
Мандруй Полтавщиною або «Полтавська галушка»	Полтавська	Велика історико-культурна та етнографічно-екологічна територія Полтавщини, яка включає численні мальовничі ландшафти, культурні пам'ятки, музеї, виставки, ярмарки, агросадиби, дендропарки, колоритні полтавські села; регіональний ландшафтний парк «Диканський»; Блакитне озеро;	Сорочинці, м. Полтава, культурний комплекс на Івановій горі; столітня обсерваторія; туристично-видовищний комплекс «Сорочин Яр»; готельно-ресторанний комплекс «Verholy Relax Park»; музей пива та самогону; Кочубеївські дуби, яким 600–800 років; хутір Диканька; столиця українського гончарства – Опішня; некрополі Більського городища та городища скіфського часу Кардашів Вал (VI століття до н. е.); лісова

		«ВелоПолтави»; Національний музей-заповідник українського гончарства з меморіальним музеєм-садибою гончарки Олександри Селюченко та музей родини Кричевських тощо	ферма «Лісовий равлик»; кулінарна екоагросадибі-музей «Лялина Світлиця»; екопарк «Ковалівка»; етнопоселення «Старий хутір» тощо
«Зачарована Десна»	Чернігівська	Міжрічинський регіональний ландшафтний парк із численними екостежками через соснові ліси, льодовикові піщані дюни та непрохідні болота; Міжрічинське водосховище	Ландшафти р. Десна; м. Козелець; інтерактивний музей традиційних лісових промислів Полісся та агросадиба в с. Отрохи; численні дерев'яні церкви XVIII-XIX ст.; колишній військовий полігон із дотами; флористичний центр тощо
Парк природи «Боремицьке»	Чернігівська	Флористично-фауністична рекреаційна зона «Боремицьке», яка об'єднує природний парк з численними екостежками та госп. угіддями, конюшнями, пасікою, котеджними будиночками тощо	Агросадиба «Боремицьке»; бджолиний «Апі-центр»; інтерактивний музей-виставка; мінізоопарк та музей «Диких котів»; тенісні корти; поле для бадмінтону та стрільби з лука; лодочна й велосипедна станція; кінна станція; автопарк для сафари тощо
«Цікаві місця в Чернівцях»	Чернівецька	Історико-культурна частина м. Чернівці	Резиденція Буковинських православних митрополитів; міська ратуша; будинок-корабель; кафедральний собор Святого Духа; Миколаївський собор; вірменська церква; єврейське кладовище; церква Святої Трійці; німецький будинок; театральна площа; Чернівецький обласний музей народної архітектури та побуту; Центральний парк культури та відпочинку ім. Т. Шевченка та ін.
Історичний Львів	Львівська	Історична частина Львова	Львівський оперний театр; італійський дворик; площа Ринок; Львівська ратуша; Домініканський собор; Вірменський квартал; собор Святого Юра; палац Потоцьких; каплиця Боїмів, г. «Високий замок»: львівський

			арсенал: аптека-музей та ін.
Визначні пам'ятки Вінниці	Вінницька	Архітектурно-історичні та культурні пам'ятки Вінничини	Преображенський собор; Миколаївська церква; Домініканський костел і церква капуцинів-францисканців; особняки Львовича та Чекова; музей Пирогова; колишня ставка Гітлера; світлозвуковий фонтан Рошен; водонапірна вежа; вінницькі мури; єврейський квартал; центральний міський парк .
«Зелені Карпати»	Львівська, Івано-Франківська	Мальовничий Карпатський регіон із чудовими екологічними краєвидами та історичними місцями (міста: Полонина, Коломия, Моршин, Трускавець, Східниця)	Найвища вершина України – Говерла; г. Шпиці, Піп Іван, Петрос Черногірський; Манявський водоспад і монастир; сріблясті водоспади в Шешорах, Женецький Гук і Прутський; оз. Бребенескул і Марічейка; палац Шенборів
«Мальовниче Закарпаття»	Закарпатська	Цікаві місця Закарпаття (Ужгород, Мукачево, Свалява, Солотвино, Берегово, Хуст, Кваси, Іршава, Синяк та ін.)	Оз. Сине вир; водоспад Шипіт; село десяти музеїв Колочава; замки Паланок, Сент-Міклош, Ужгородський та Середнянський; оленяча і страусина ферми; долина нарцисів; термальні та мінеральні джерела тощо
«Містичний Дніпро»	Дніпропетровська	Дивовижні місця м. Дніпро та Дніпропетровщини	Монастирський острів, Катеринославський бульвар, Преображенський собор, парк Глоби, музеї ретро-автомобілів, аерокосмічний та музей Яворницького, Марефо-Херсонський міст, виставка міні скульптур, Центр «Менора», Дніпровська набережна тощо
Бакота – «Українська Атлантида»	Хмельницька	Рекреаційно-заповідна зона над Дністром, поблизу с. Бакота	Дивовижна заплава р. Дністер, руїни історичного поселення, древній скельний монастир, водосховище, центр розваг, спортивна станція тощо
Перлини Рівненщини	Рівненська	Відомі туристичні маршрути Рівненщини	Поле Берестецької битви, Тараканівський форт, Білівські пагорби, «тунель кохання», Дубнівський замок, Острозький замок і монастир, Березнівський дендропарк, Соколині гори, базальтові стовпи, рівненський зоопарк та

			ін.
Шевченківськими місцями	Черкаська	Подорожі відомими Шевченківськими місцями та іншими історико-культурними та рекреаційними територіями Черкащини	Національний дендропарк «Софіївка», Буцький каньйон, національний Шевченківський музей, Чернеча гора, історико-культурні заповідники «Чигирин», «Корсунь-Шевченківський», «Трипільська культура», «Трахтемирів», Жашківський кінно-спортивний комплекс, мисливський палац, Мотронинський монастир, рекрозона Водяники й ін.
Духовні скарби Тернопільщини	Тернопільська	Відомі туристичні локації Тернопільщини, включаючи Почаївську Свято-Успенську лавру та Кременецький історико-культурний заповідник тощо	Почаївська Успенська лавра, Кременецький та Зарваницький монастирі, Кременецький історико-культурний заповідник, Русилівський та Джуринський водоспади та «Дівочі сльози», Каньйон р. Серет, Плебанівський віадук, урочище «Криве», Капустинський кар'єр і ін.

Падінню прибутків та занепаду туристичної галузі в нашій державі, на наш науковий погляд, сприяє багато проблем розвитку цієї галузі економіки, а також наявна низка негативних чинників: політичні (військові дії на Сході та Півдні України; політична нестабільність у державі; корупція у владі тощо); економіко-управлінські (недостатній рівень розвитку туристичної інфраструктури; низький рівень обслуговування населення в туризмі та суміжних галузях; недостатність фінансування туризму в цілому; негативні наслідки вжитих господарчих реформ попередніх десятиріч тощо); інфраструктурні (застарілі об'єкти туристичного обслуговування та їх інфраструктура; недостатня транспортна інфраструктура та якість доріг у країні та ін.); рекламно-інформаційні (негативний зовнішній туристичний імідж України; слабкий розвиток туристично-рекламної індустрії; нестача позитивної інформації про український тур-продукт на зовнішньому ринку тощо); соціально-безпекові та ментальні (проблема з підготовкою кадрів у сфері туризму та гостинності; високий рівень бідності й злочинності та захворюваності у більшості регіонів держави; відсутність надійних безпекових гарантій за перебування іноземних туристів на українській території; неготовність іноземних туристів правильно сприймати український менталітет тощо) та інші. Окрім того, в сучасних умовах соціально-економічного і політичного розвитку української державності на її території практикуються незаконні види туристичної діяльності такі як секс-туризм, шопінг-туризм антикваріатом, бурштином і мистецькими цінностями, активізуються тури в

Україну за батьківським донорством і сурогатним материнством, а також спостерігаються інші заборонені види «туристичної» діяльності – трансплантація органів, придбання незаконної зброї, яку легко отримати в результаті наявності на території країни зони бойових дій тощо.

За умови – припинення війни, покращення політичної ситуації в країні та налагодження ефективності соціально-економічних реформ і подолання кризових наслідків та інших небезпечних соціально-політичних й фінансово-економічних наслідків, наша держава має хороші перспективи для розвитку багатьох нових видів туристично-рекреаційного обслуговування населення. Наприклад таких, як подальший розвиток зеленого або сільського туризму, культурно-етнографічного, видовищного і ділового, спортивного та лікувально-оздоровчого, екзотичного, екстремального та гастрономічного, релігійно-паломницького, промислового й господарського, транзитного, меморіального, військового, медичного та інших видах туризму (табл. 6).

Таблиця 6

Перспективні види розвитку туризму в Україні та їх ресурси<sup>14</sup>

№ з п	Нові види туризму	Основні ресурси для їх розвитку	Можливі шляхи вирішення
1.	Зелений або сільський	Живописні сільські ландшафти країни, а також їх краєвиди та сприятлива екологічна ситуація в багатьох її регіонах; сільські звичаї й побут; смачна екологічно чиста кухня; численні сільські садиби тощо	Посилення рекламно-інформаційної діяльності у т. ч. на міжнародному рівні; надання податкових пільг для приватного сектора в цьому виді туризму; удосконалення туристичного обслуговування на селі тощо
2.	Етнографічний	Цікава та специфічна етно-регіональна культура та обрядовість у державі; етнографічні заказники; численні краєзнавчі етнографічні світлиці в містах і селах країни; місця, де відбуваються етнографічні дійства, фестивалі, заборони тощо	Популяризація української етнічної культури та посилення рекламно-інформаційної роботи в цій сфері; сприяння зацікавлених осіб та структур у розвитку цього виду туризму
3.	Ностальгійний	Україна є осередком історичних поселень багатьох етнічних спільнот, які проживали на її території; наявність залишків господарчих і житлових споруд, храмів, які належали їх етнічним осередкам, етнічні та поховання родичів й ін.	Проведення комплексних науково-пошукових робіт та видання спеціалізованої поліграфічної та рекламно-туристичної продукції; розробка й прокладання нових спеціалізованих маршрутів; відновлення й розбудова інфраструктури тощо
4.	Гастрономічний	Цікава та специфічна українська кухня; смачні та ідентичні регіональні страви; цікаві гастрономічні традиції та релігійно-обрядові події в регіонах держави	Оновлення рекламно-інформаційної продукції з проблематики; покращення інфраструктури у потенційних гастрономічних центрах країни; залучення іноземних консультантів та ін.
5.	Релігійно-паломницький	Цікава тисячолітня історія християнства на території країни; численні старовинні	Налагодження належної рекламно-інформаційної роботи; підготовка спеціалізованих кадрів

		храми та монастирі; багато чудотворних ікон і мощей угодників Божих; цілющі джерела тощо	і розробка нових турів; сприяння зацікавлених і церковних структур у розвитку релігійно-паломницького туризму
6.	Некротуризм	Наявність на території країни численних некро-об'єктів (некрополів, кладовищ, місць масових та індивідуальних поховань, поховальних курганів тощо), які мають туристичний інтерес	Проведення додаткових науково-пошукових робіт та видання спеціалізованої туристично-інформаційної продукції; розробка нових спеціалізованих маршрутів; відновлення та збереження некро-об'єктів тощо
7.	Подієвий або видовищний	Різноманітні культурно-мистецькі та спортивно-масові й видовищні події та заходи в регіонах держави	Посилення рекламно-інформаційної роботи; сприяння зацікавлених структур у розвитку цього виду туризму; пошук нових шляхів фінансування тощо
8.	Бізнес-туризм	Різномпланова ресурсна база для розвитку багатьох галузей економіки та сфери послуг, а також для започаткування іноземного бізнесу та проведення ділових зустрічей	Законодавче сприяння; візова та податкова лібералізація для цього виду туризму
9.	Спортивний	Численні стадіони, палаци спорту, спортивні майданчики, спортивні школи, плавальні басейни, а також природні та штучні об'єкти для розвитку спорту тощо	Посилення рекламно-інформаційної роботи; сприяння зацікавлених структур у розвитку цього виду туризму; залучення державних коштів та спонсорських надходжень й ін.
10.	Екстремальний (пригодницький)	На території країни є багато покинутих штолень, природних печер, покинутих промислових об'єктів, у т.ч. ЧАЕС, висотних конструкцій, водних об'єктів, де можна займатися джампінгом; дайвінгом; сплавом на байдарках і каное; польотами на дельтапланах та повітряних шарах над заповідними територіями; звершувати подорожі у підземелля тощо	Підготовка спеціалізованих кадрів та розробка спеціальних турів; забезпечення безпекових заходів; посилення рекламно-інформаційної діяльності; сприяння зацікавлених структур у розвитку цього виду туризму; залучення іноземних інвестицій тощо
11.	Виробничий (промисловий)	Багато діючих промислових підприємств і виробництв на території регіонів держави	Налагодження належної рекламно-інформаційної роботи; розробка спеціалізованих виробничих турів; сприяння приватних і державницьких структур у розвитку цієї тургалузі
12.	Транзитний	Україна є транзитною територією у Східній Європі, через яку проходять численні транспортні шляхи, вздовж яких розміщуються цікаві природні, історико-культурні, релігійні,	Посилення рекламної компанії; покращення туристичної інфраструктури вздовж головних транспортних магістралей; спрямування інвестиційних коштів на розвиток туристичних



		гастрономічні та інші об'єкти	об'єктів уздовж основних трас
13.	Екологічний	Ендемічна заповідна флора та фауна країни та її різноманітні екосистеми	Розробка рекламної продукції та екотурів; сприяння приватних і державницьких структур у розвитку цього виду туризму
14.	Меморіальний	Україна є місцем народження й перебування багатьох відомих осіб і постатей (державних діячів, митців, поетів, письменників, композиторів, спортсменів та інших видатних особистостей), які можуть викликати туристичний інтерес	Залучення коштів та інвестицій на розбудову та реставрацію меморіальних споруд та об'єктів, а також туристичної інфраструктури; посилення рекламно-інформаційної роботи та розробка нових тематичних спеціалізованих турів тощо
15.	Мисливський або рибальський, грибний та ягідний	Велика видова різноманітність тварин для полювання та риби для вилову; значні лісові площі з суничником та чорничником, а також велика різноманітність їстівних грибів, лікарських рослин; різноманітні мисливські та рибальські угіддя тощо	Посилення рекламно-інформаційної роботи; підготовка спеціалізованих кадрів для підготовки таких турів; сприяння зацікавлених підрозділів цього виду туризму
16.	Садово-парковий та фортифікаційний	Численні пам'ятки садово-паркового мистецтва на території областей держави	Підготовка спеціальної рекламної продукції та розробка нових турів; сприяння зацікавлених підрозділів у розвитку цього виду туризму
17.	Бурштиновий	Наявність родовищ бурштину на Поліссі, Придніпров'ї, Прикарпатті та ін. регіонах країни	Врегулювання бурштинового бізнесу в державі; посилення рекламно-інформаційної роботи; сприяння державних і зацікавлених структур у розвитку цього виду туризму; залучення іноземних інвестицій тощо
18.	Військовий (патріотичний)	Місця бойових дій періоду Першої та Другої світових воєн на території країни, козацьких воєн та ін. батальних історичних подій; колишні військові об'єкти СРСР – ракетні шахти, військові бункери, оборонні підприємства, парки колишньої військової техніки тощо	Посилення рекламно-інформаційної роботи; сприяння зацікавлених структур у розвитку цього виду туризму; залучення державних коштів та спонсорських надходжень тощо
19.	Щоп-туризм	Україна має перспективи розвитку як держава з потужною економікою та зовнішньою торгівлею й приватними торговельними видами діяльності і заходами	Налагодження розвитку галузей економіки та торгівлі; популяризація української продукції; законодавче сприяння; візова та податкова лібералізація для цього виду туризму тощо
20.	Медичний	В нашій державі багато клінік і лікарняних закладів, де проводяться унікальні медичні операції (наприклад, на серці) та спеціальне лікування	Законодавче сприяння; візова та податкова лібералізація для цього виду туризму; популяризація української медичної сфери та лікування тощо

Таким чином, Україна має значні перспективи щодо розвитку нових галузей туристичного обслуговування та її виходу на міжнародний туристичний ринок, що потребує глибинного реформування цієї галузі економіки й застосування нових принципів фінансування та управління у сфері туризму, включаючи розробку нової туристичної стратегії розвитку держави. Окрім того, необхідним є також вирішення багатьох завдань інфраструктурного та кадрового забезпечення й пошук шляхів додаткового фінансування з можливістю залучення іноземних інвестицій у будівництво нових як інфраструктурних, так і власне туристичних об'єктів й загального покращення наукового моніторингу цієї важливої сфери економіки, який може у перспективі давати значні прибутки державі. Врахувавши нові тенденції в розвитку туризму в Україні, державним органам необхідно передати всю повноту управління в розвитку сфери туризму на регіональний і місцевий рівень самовладдя для того, щоб обласні структури, враховуючи їхній реальний туристично-рекреаційний потенціал кожної територіальної общини, мали можливість розвивати вигідні галузі туристичного обслуговування населення, які зможуть давати прибутки й наповнювати місцеві бюджети і загальнодержавну скарбницю. Потрібно також забезпечити надійну й найбільш ефективну роботу транспортного та супутнього обслуговування відпочивальників і залучити значні іноземні інвестиції у розвиток туризму й сформуванню новий якісний національний туристичний продукт, з яким можна буде вийти на міжнародний ринок і достойно конкурувати на європейському рівні. Україна повинна врахувати увесь наявний позитивний і негативний досвід функціонування її туристичної сфери з метою успішної адаптації останньої в світовий економічний простір і захисту своїх національних інтересів і суверенітету держави.

### **3.3. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В СИСТЕМІ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ПІДПРИЄМСТВ\***

Впровадження інноваційних технологій є ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у сучасному динамічному бізнес-середовищі. Інновації, які охоплюють автоматизоване управління, персоналізовані сервіси, використання штучного інтелекту, а також ефективні цифрові маркетингові стратегії, можуть значно покращити досвід клієнтів, оптимізувати операційні процеси та збільшити ефективність ресурсів. Це не тільки підвищує якість та швидкість обслуговування, але й відкриває нові можливості для розширення бізнесу, адаптації до змінюваних умов ринку та забезпечення сталого розвитку підприємства, тим самим підвищуючи його конкурентні переваги.

Висока конкуренція готельно-ресторанних підприємств змушує суб'єкти господарювання шукати новітні шляхи задоволення потреб та очікувань гостей. Інновації, такі як автоматизовані системи управління, персоналізовані сервіси через мобільні додатки та використання штучного інтелекту для підвищення якості обслуговування, можуть стати ключовими факторами успіху.

У сучасному світі, де споживачі готельно-ресторанних послуг все більше цінують персоналізацію та зручність, впровадження інновацій дозволяє готельно-ресторанним підприємствам відповідати на ці вимоги швидше та ефективніше. Використання розширених аналітичних інструментів та інтелектуального аналізу даних може допомогти краще зрозуміти потреби та поведінку споживачів, що, у свою чергу, веде до більш точного цільового маркетингу та підвищення лояльності клієнтів. Крім того, використання екологічно стійких технологій та практик не тільки знижує витрати і зберігає ресурси, але й підвищує привабливість підприємства для все більш екологічно свідомих споживачів. Таким чином, інновації в готельно-ресторанному бізнесі не лише сприяють підвищенню конкурентоспроможності, але й відіграють важливу роль у формуванні стійкого та відповідального майбутнього галузі.

Незважаючи на значну кількість публікацій на досліджувану тематику, доцільно відмітити, що важливі теоретико-методологічні та практичні питання дослідження впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства в регіонах України в сучасних умовах залишаються невирішеними.

У сучасному світі, де технологічний прогрес стрімко розвивається, готельно-ресторанні підприємства вступають в еру інновацій, змінюючи свою діяльність та способи взаємодії з клієнтами. Зміст та значення інноваційних технологій в системі конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу необхідно розглядати як ключовий фактор, що визначає успіх у цій галузі.

По-перше, інноваційні технології дозволяють готельно-ресторанним підприємствам оптимізувати та автоматизувати багато аспектів своєї

---

\* Автори Корсак В.І., Подоляк В.М.

діяльності. Сучасні системи управління готелями та ресторанами, онлайн-бронювання, електронні меню та інші інноваційні рішення сприяють ефективнішому управлінню ресурсами, збільшенню продуктивності праці та зменшенню ризиків помилок. Це особливо актуально в умовах зростання обсягів обслуговування та підвищеної конкуренції на ринку гостинності<sup>1</sup>.

По-друге, інноваційні технології грають важливу роль у покращенні взаємодії з клієнтами та забезпеченні вищого рівня обслуговування. Впровадження мобільних додатків, програм лояльності, персоналізованих послуг та інших інноваційних підходів дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не лише привертати нових клієнтів, але й забезпечувати неперевершений досвід для існуючих гостей. У цьому контексті інновації стають не просто технічними удосконаленнями, але і стратегічними інструментами для збудування довгострокових відносин із споживачами.

Визначення етапів виникнення інновацій у готельно-ресторанному господарстві представлено на рис. 1.

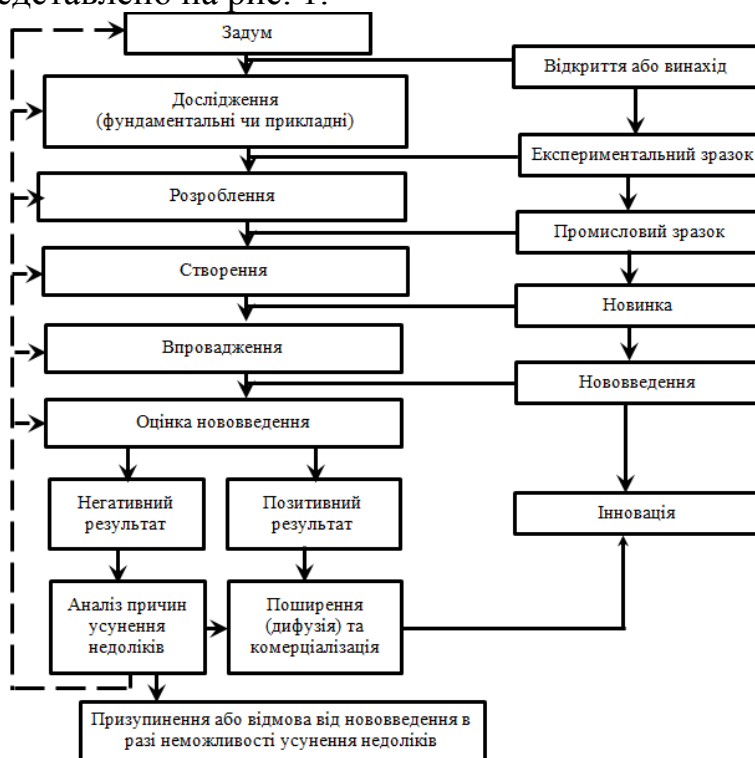


Рис. 1. Етапи виникнення інновацій в готельно-ресторанному господарстві<sup>2</sup>

Етапи виникнення інновацій у готельно-ресторанному господарстві створюють основу для систематичного впровадження нововведень, які можуть підсилити якість послуг та клієнтський досвід. Від ідентифікації внутрішніх потреб і зовнішніх можливостей, аналізу трендів ринку та споживацьких вподобань, до розробки концепції нововведення, його прототипування та тестування - кожен етап є критичним для успішного запровадження інновацій.

<sup>1</sup> Баженова С., Пологовська Ю., Канцур І. Розвиток готельно-ресторанного бізнесу в умовах сьогодення. Економіка та суспільство. № 38. 2022. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-22>

<sup>2</sup> Будякова О.Ю. Технології інформатизації індустрії гостинності. Матеріали I Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасний стан та потенціал розвитку індустрії гостинності в Україні» (м. Херсон, 23 квітня 2021 р.). Херсон: ХДАЕУ, 2021. С.298-300

Після того, як інновація була ретельно випробувана, настає фаза її комерціалізації та інтеграції у повсякденну діяльність, що вимагає глибокого розуміння бізнес-процесів та готовності до змін. Заключний етап полягає у моніторингу та оцінці впливу інновації на бізнес-показники, що дозволяє підприємствам не лише покращувати поточні операції, але й накопичувати знання для майбутніх інноваційних ініціатив<sup>3</sup>.

Інноваційні процеси в готельно-ресторанному господарстві можуть бути розглянуті через два основних напрямки: інновації в продукті та інновації в обслуговуванні (рис. 2).

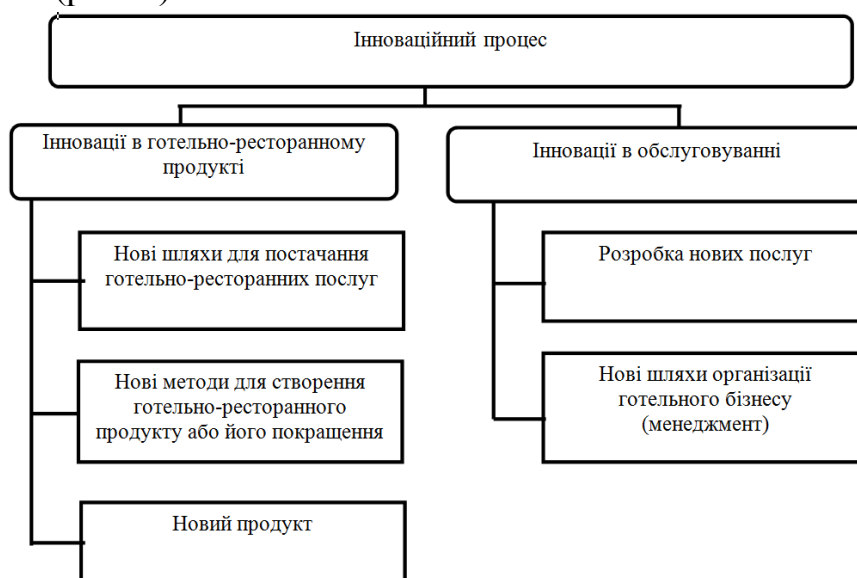


Рис. 2. Інноваційні процеси в готельно-ресторанному господарстві<sup>2</sup>

Інновації в продукті зосереджуються на створенні нових або поліпшенні існуючих готельно-ресторанних послуг. Це може включати розробку нових концепцій кухні, дизайн інтер'єру або тематичних заходів, що спрямовані на залучення нових сегментів клієнтів та створення унікального досвіду для гостей. Важливим елементом тут є новаторський підхід до постачання послуг, наприклад, через використання екологічних матеріалів чи впровадження високотехнологічних рішень для підвищення комфорту та безпеки гостей.

З іншого боку, інновації в обслуговуванні займаються удосконаленням способів взаємодії з клієнтами та управління готельним бізнесом. Розробка нових послуг, таких як персоналізовані туристичні пакети, інтерактивні послуги через мобільні додатки або автоматизоване чек-ін та чек-аут, спрямовані на підвищення рівня задоволеності та лояльності клієнтів. Нові шляхи організації бізнес-процесів, такі як гнучкі моделі управління персоналом та використання біг-дата для стратегічного планування, дозволяють готелям та ресторонам оперативно реагувати на ринкові зміни та підвищувати ефективність своєї роботи<sup>4</sup>.

<sup>3</sup> Джинджоян В.В., Тесленко Т.В., Горб К.М. Інноваційні технології в туризмі та гостинності: навчальний посібник. К.: Каравел», 2022. 340 с.

<sup>4</sup> Інновації у ресторанному бізнесі: впровадження технологій у Horeca. Sunone. 2023. URL: <https://sunone.com.ua/articles-uk/innovacii-u-restorannomubiznesi-vprovadzheniya-tehnologij-u-horeca>

Розвиток інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств представлено на рис. 3.

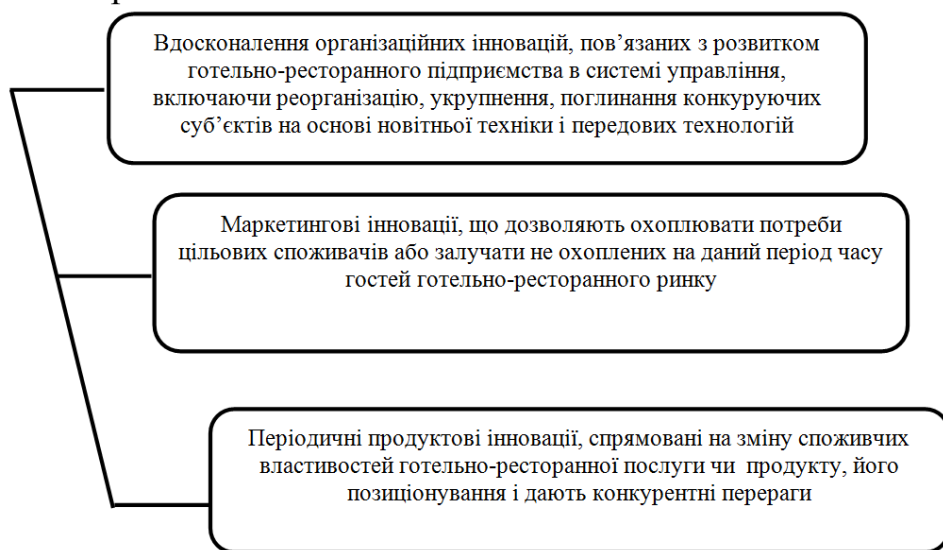


Рис. 3. Розвиток інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств (відповідно до положення Генеральної угоди про торгівлю послугами)<sup>5</sup>

Розвиток інноваційної діяльності у готельно-ресторанному бізнесі, керуючись положеннями Генеральної угоди про торгівлю послугами (GATS), включає в себе ряд принципів та норм, які сприяють глобалізації та відкритості ринків. GATS спонукає підприємства розширювати свою інноваційну діяльність, надаючи послуги, які відповідають міжнародним стандартам і вимогам, що включає в себе впровадження новітніх технологій, створення унікальних послуг, та удосконалення менеджменту. Це стимулює підприємства впроваджувати кращі світові практики, покращувати якість обслуговування, та інтегрувати принципи сталого розвитку у свої бізнес-моделі.

В контексті GATS, інноваційна діяльність також передбачає зміцнення конкурентних позицій на міжнародному рівні через участь у міжнародних туристичних та гостинності мережах, співпрацю з іноземними інвесторами та адаптацію до різноманітних культурних та економічних умов. Це включає у себе не тільки впровадження інновацій у продуктах та послугах, але й організаційні інновації, підвищення кваліфікації персоналу, та використання передових маркетингових стратегій для просування послуг на глобальному ринку<sup>6</sup>.

Таким чином, зміст та значення інноваційних технологій в системі конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств є критично важливими для їхнього успіху та розвитку в сучасному господарському середовищі. Інновації дозволяють підприємствам оптимізувати внутрішні

<sup>5</sup> Алексеев І. В., Желізняк Р. Й., Мазур А. В. Міжнародна податкова конкуренція в сфері стимулювання інноваційної діяльності підприємств. Формування ринкової економіки в Україні. 2016. № 8 (182). С. 23 -33

<sup>6</sup> Литвинець Л.Ф. Механізм управління розвитком підприємств готельного господарства. Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі: матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. К.: НУХТ, 2020. С. 62-63

процеси, спрощувати взаємодію з клієнтами та надавати унікальні послуги, що формує позитивний образ та забезпечує лояльність споживачів. Застосування інновацій в готельно-ресторанній галузі виявляється не лише в покращенні технічних аспектів, але й в створенні ефективної системи взаємодії з публікою. Високий рівень сервісу, персоналізація обслуговування та відмінна якість стають результатом вдумливого застосування інноваційних технологій. Такий підхід дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не тільки виживати в умовах конкуренції, але й виходити на новий рівень розвитку, забезпечуючи стабільність та успіх у динамічному ринковому середовищі.

### **Класифікація інновацій в готельно-ресторанному підприємстві**

Готельно-ресторанне підприємство, в якому конкуренція на ринку стає все більшою, шукає нові шляхи розвитку та вдосконалення, інвестуючи в інноваційні підходи та технології. Класифікація інновацій в цій галузі визначається різноманітністю застосовуваних стратегій та технологій, спрямованих на поліпшення обслуговування, залучення нових клієнтів та підвищення конкурентоспроможності.

Перш за все, варто визначити, що інновації в готельно-ресторанному бізнесі можна розділити на три основні категорії: продуктові, процесні та маркетингові інновації. Продуктові інновації стосуються розробки нових видів послуг, страв, концепцій ресторанів, а також впровадження нових технологій у кулінарних процесах. Процесні інновації охоплюють вдосконалення внутрішніх операцій, управлінських процесів та технологічного обладнання. Маркетингові інновації включають в себе нові стратегії залучення клієнтів, використання соціальних мереж, програм лояльності та інші аспекти сприяння популяризації бренду та послуг<sup>7</sup>.

Класифікація інновацій в готельно-ресторанному підприємстві важлива не лише для розуміння та систематизації новаційних рішень, але й для визначення стратегій подальшого розвитку. Враховуючи різні аспекти інновацій, підприємства можуть ефективно адаптуватися до змін у сучасному бізнес-середовищі та забезпечити стійкий конкурентний відгук на ринку готельно-ресторанних послуг.

Використання сучасних інформаційних технологій у готельно-ресторанному підприємстві відкриває нові можливості для підвищення ефективності та зручності обслуговування клієнтів. Автоматизація процесів управління, як-от онлайн-бронювання номерів чи столиків, значно спрощує взаємодію з гостями, дозволяючи їм в будь-який час легко отримати доступ до послуг. Це також сприяє інтеграції готельно-ресторанних підприємств у світові системи бронювання, що розширює ринковий охоплення та забезпечує конкурентну перевагу в цифрову епоху. Така модернізація стимулює розвиток бізнес-взаємин зі стейкхолдерами та підтримує постійне оновлення бази даних клієнтів для персоналізованого маркетингу (таблиця 1).

---

<sup>7</sup> Бурий С.А. Інноваційний потенціал у сфері готельно-ресторанного бізнесу та туризму. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2014. № 5. С. 201-205

Види інновацій в готельно-ресторанному підприємстві<sup>8</sup>

Вид інновацій	Зміст інновацій
Використання сучасних інформаційних технологій	Від автоматизованого управління службами готелю чи ресторану до програм бронювання номерів чи столиків в мережі Інтернет. Наявність подібної системи дозволяє готельно-ресторанному підприємству підтримувати швидку взаємодію з стейкхолдерами, виходити на ринок бронювання послуг для індивідуальних гостей, а також вбудовуватися в системи глобального бронювання через спеціалізовані портали.
Забезпечення безпеки гостей	Наявність системи відеоспостереження не тільки на території готельно-ресторанного підприємства, але і на прилеглий території, електронні замки на дверях номера і програмовані сейфи, як засоби захисту гостей
Екологічні інновації	Впровадження в готельно-ресторанне підприємство екологічних інновацій у вигляді

Забезпечення безпеки гостей є невід'ємною частиною інноваційної стратегії готельно-ресторанного бізнесу. Інтеграція сучасних систем відеоспостереження, електронних замків та програмованих сейфів є відображенням зростаючої важливості забезпечення високого рівня безпеки. Це не лише викликає довіру та відчуття захищеності серед гостей, але й демонструє відповідальність підприємства перед своїми клієнтами. Впровадження таких заходів сприяє формуванню позитивного іміджу бренду та може стати вирішальним фактором при виборі закладу гостями, які прагнуть безпеки та конфіденційності<sup>9</sup>.

Типи інновацій в готельно-ресторанних підприємствах представлено в таблиці 2.

Технологічні інновації в готельно-ресторанних підприємствах відіграють вирішальну роль у створенні нових продуктів і послуг, що суттєво підвищують якість гостинності та зручність для клієнтів. Наприклад, впровадження інтерактивних систем для замовлення їжі та напоїв, цифрових ключів доступу до номерів, або розумного освітлення та температурного контролю в номерах є технологічними нововведеннями, які розширюють асортимент послуг та забезпечують новий рівень комфорту та персоналізації. Ці інновації також включають в себе використання великих даних (big data) та аналітики для вдосконалення сервісу та створення цільових маркетингових кампаній.

Організаційні інновації, з іншого боку, фокусуються на внутрішніх процесах підприємства, включаючи нові підходи в управлінні та організації робочого процесу. Вони можуть включати впровадження гнучких робочих графіків, розвиток корпоративної культури та залучення співробітників до інноваційного процесу. Такі зміни можуть призвести до підвищення продуктивності, покращення мотивації персоналу та створення більш здорового

<sup>8</sup> Верстяк О., Лозова М. Інноваційні напрями управління підприємствами сфери гостинності. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матеріали Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції, м. Чернівці, 5 травня 2022 р. Чернівці: Технодрук, 2022. С. 38-43

<sup>9</sup> Корчак Г.В., Котузаки О.М., Нікітчина Т.І. Технологічні інновації в ресторанному бізнесі для забезпечення конкурентоспроможності закладу. Економіка харчової промисловості. Том 13, Випуск 4/2021. С. 69-74



та інноваційного робочого середовища, що безпосередньо впливає на якість гостинності та рівень задоволеності гостей<sup>10</sup>.

Таблиця 1.2

Типи інновацій в готельно-ресторанних підприємствах

Тип інновацій	Характеристика	Конкретні способи для реалізації
Технологічні інновації	Створення нових продуктів, послуг та технологій, нові способи надавати готельно-ресторанних послуг	Розширення асортименту готельно-ресторанних послуг
Організаційні інновації	Нові рішення та підходи в управлінні або організації робочого процесу готельно-ресторанних підприємств	Реалізація у формі вдосконалення моделей гостинності
Економічні інновації	Виникнення нових ринків, які дозволяють ввести нові продукти або технології, створення нових способів купувати і продавати готельно-ресторанні послуги	Розширення індустрії гостинності від центру до периферії
Маркетингові інновації	Нові або вдосконалені маркетингові методи охоплення нових аудиторій готельно-ресторанних послуг	Впровадження результатів дослідження ринку, спільно з експертами
Правові інновації	Нові інституції, закони чи нормативні акти введено або ж суттєві зміни в існуючі щодо готельно-ресторанних послуг	Одночасно впровадження міжнародних конвенцій та національного законодавства у сфері гостинності
Соціальні інновації	Нові ідеї та рішення з метою вирішення соціальних та культурних проблем	Впровадження нових концепцій інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств

Джерело<sup>11</sup>

Економічні інновації в сфері готельно-ресторанного бізнесу відіграють ключову роль у розробці нових ринкових стратегій та комерційних моделей, що сприяють розширенню бізнесу. Ці інновації можуть включати диверсифікацію послуг та продуктів, наприклад, шляхом запровадження концепцій «готель-бутик» або «фермерський ресторан», які пропонують унікальний досвід та відрізняються від стандартних пропозицій. Також економічні інновації включають розробку нових бізнес-моделей, які дозволяють готелям та ресторонам діяти більш гнучко та ефективно, відкриваючи нові ринки та адаптуючись до змінних економічних умов.

Маркетингові інновації, зокрема, відіграють важливу роль у просуванні готельно-ресторанних підприємств, запроваджуючи новітні методи досягнення потенційних клієнтів та їх залучення. Це може включати використання цифрового маркетингу, соціальних медіа, а також розробку персоналізованих рекламних кампаній, які базуються на дослідженні ринку та поведінки споживачів. Ці стратегії дозволяють створити більш ефективне комунікаційне

<sup>10</sup> Богомаз В., Русавська В. Вплив пандемії та воєнного стану на розвиток індустрії гостинності в Україні. Collection of Scientific Papers «ЛОГОС», (March 3, 2023; Bologna, Italy), P. 11-13

<sup>11</sup> Горбань В.К. Розвиток індустрії гостинності в Україні. Матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. «Сучасні технології менеджменту, інформаційне, фінансове та облікове забезпечення» (м. Черкаси, 16-17 квітня 2020 р.). Черкаси: СУЕМ, 2020. С. 509-512

середовище та налагодити глибші зв'язки з клієнтами, що в кінцевому підсумку сприяє підвищенню продажів та зміцненню лояльності бренду<sup>12</sup>.

Класифікація інновацій у готельно-ресторанному підприємстві є ключовим елементом стратегічного розвитку та утримання конкурентної переваги. Продуктові, процесні та маркетингові інновації формують різнобічний підхід до покращення послуг та оптимізації внутрішніх процесів. Посилення зусиль у напрямках створення нових продуктів, впровадження ефективних технологій та розробка інноваційних маркетингових стратегій сприяють не лише покращенню задоволення клієнтів, а й забезпечують стійкість готельно-ресторанних підприємств у конкурентному середовищі. Зазначене дозволяє визначати стратегічні пріоритети, обирати найбільш ефективні шляхи вдосконалення та вносити позитивний вклад у галузь гостинності в цілому. Засоби, які вибираються для реалізації інновацій, повинні бути гнучкими та відповідати конкретним потребам готельно-ресторанного ринку. Такий підхід до інноваційного розвитку сприяє створенню унікальних пропозицій, забезпечує зростання конкурентоспроможності та сприяє сталому успіху готельно-ресторанного бізнесу в сучасних умовах.

#### **Форми інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону: вектори національного та міжнародного досвіду**

В сучасному світі готельно-ресторанне господарство визнається однією з ключових галузей економіки, яка вимагає не тільки традиційного, але і інноваційного підходу до свого розвитку. Форми інноваційного підприємництва в цій галузі стають джерелом конкурентної переваги, сприяючи розширенню асортименту послуг, підвищенню їх якості та впровадженню передових технологій. Зокрема, національний та міжнародний досвід стає важливим джерелом векторів інноваційного розвитку готельно-ресторанного господарства регіону.

Однією з ключових форм інновацій у готельно-ресторанному господарстві є впровадження новітніх технологій. Це охоплює використання інформаційних систем для управління готелями та ресторанами, розробку мобільних додатків для зручного бронювання та обслуговування клієнтів, а також впровадження систем штучного інтелекту для персоналізації обслуговування. Такі інновації дозволяють підприємствам оптимізувати свою діяльність та пристосовуватися до змін у попиті та уподобаннях клієнтів<sup>7</sup>.

Ще однією важливою формою інноваційного підприємництва є розробка унікальних концепцій та послуг. Готельно-ресторанні комплекси можуть виходити за межі традиційного гостинця, створюючи атмосферу, що відповідає унікальним потребам та інтересам клієнтів. Це може бути тематичний ресторан, готель у стилі екологічного туризму чи ексклюзивний сервіс для конкретної аудиторії. Такі інновації дозволяють підприємствам виділятися серед конкурентів і привертати увагу нових клієнтів. Особливості розвитку інноваційного підприємництва на рівні регіону представлено в таблиці 3.

---

<sup>12</sup> Савченко О.В. CRM-системи готельно-ресторанних підприємств та погляди на оцінку їх ефективності. Вісник Хмельницького національного університету. 2017, № 2, Том 2. С. 280-282

Особливості розвитку інноваційного підприємництва регіону<sup>13</sup>

Складові	Особливості розвитку інноваційного готельно-ресторанного підприємництва	Особливості розвитку традиційного готельно-ресторанного підприємництва
Суб'єкт	Готельно-ресторанне підприємство, територіальна громада; органи територіального управління	Фізичні, юридичні особи, які здійснюють готельно-ресторанну господарську діяльність та зареєстровані відповідно до закону як підприємці
Об'єкт	Інноваційний готельно-ресторанний продукт чи послуга	Готельно-ресторанні послуги, продукти, роботи
Види	Інновація продукції; інновація технології; соціальні інновації	Соціальне, виробниче, комерційне, виробниче тощо
Мета	Перехід на інноваційну модель розвитку готельно-ресторанного господарства регіону	Досягнення економічних та соціальних результатів
Цілі	Формування нового технологічного укладу економіки регіону	Формування конкурентного середовища
Завдання	Створення комунікацій між стейкхолдерами інноваційного розвитку готельно-ресторанних підприємств; інтеграція між усіма стадіями інноваційного підприємництва; формування інноваційної бізнес-освіти	Задоволення потреб споживачів у готельно-ресторанних послугах, продуктах, роботах
Результат	Отримання підприємницького доходу	Отримання прибутку
Ресурси	Інтелектуальний ресурс та інші типи ресурсів готельно-ресторанного господарства	Виробничі ресурси (природні, матеріально-технічні, фінансові, людські)
Принципи	Інтеграція стейкхолдерів інноваційного процесу; рівноправність та взаємовигідність суб'єктів інноваційного підприємництва	Захист держави суб'єктів господарювання; свобода підприємницької діяльності у межах, визначених законом; вільний рух продуктів та послуг на території України

Розвиток інноваційного готельно-ресторанного підприємництва в регіоні передбачає взаємодію між різними суб'єктами: підприємствами, територіальними громадами та органами управління. Ця взаємодія спрямована на створення інноваційного продукту чи послуги, яка має потенціал змінити традиційний підхід до надання готельно-ресторанних послуг. Інновації можуть включати нові технологічні рішення, соціальні ініціативи та організаційні зміни, які прагнуть переформатувати ринок та забезпечити перехід регіону на новий технологічний рівень. Завданням тут є не лише впровадження інновацій, а й створення ефективних комунікацій між усіма стейкхолдерами, інтеграція інноваційних процесів на всіх стадіях діяльності, а також формування освіти,

<sup>13</sup> Гузар У.Є., Голод А.П., Паска М.З. Становлення індустрії гостинності як чинника підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. Том 3 (44). 2022. С. 208-215

спрямованої на інноваційне підприємництво<sup>14</sup>. Традиційне готельно-ресторанне підприємництво зосереджується на задоволенні базових потреб споживачів у послугах, продуктах та роботах. Суб'єктами тут виступають фізичні та юридичні особи, які працюють в рамках встановлених законодавчих норм і мають за мету отримання прибутку. Відповідно, їхні завдання полягають у наданні якісних готельно-ресторанних послуг, що вимагає ефективного використання виробничих ресурсів, таких як природні, матеріально-технічні, фінансові та людські. Принципи, на яких базується традиційне підприємництво, включають захист держави, свободу господарської діяльності та вільний рух продуктів і послуг.

В інноваційному готельно-ресторанному підприємстві метою є перехід на інноваційну модель розвитку, що вимагає не тільки використання інтелектуальних ресурсів, але й інших типів ресурсів. Принципи роботи таких підприємств орієнтовані на інтеграцію учасників інноваційного процесу, рівноправність та взаємовигідність у відносинах між суб'єктами інноваційного підприємництва. Результатом інноваційної діяльності є не лише підприємницький дохід, а й формування нового технологічного укладу економіки регіону, що впливає на загальний розвиток галузі та вносить свій вклад у соціально-економічний розвиток суспільства<sup>15</sup>.

Форми інноваційного підприємництва у готельно-ресторанному господарстві регіону визначаються не лише внутрішніми потребами та тенденціями, але й величезним впливом національного та міжнародного досвіду. Заходи та підходи, які вже успішно впроваджуються в інших країнах, можуть стати важливим керівником для розвитку галузі в конкретному регіоні.

Перше, на що варто звернути увагу, це важливість збереження та адаптації традиційних методів та звичаїв під впливом інновацій. Велика кількість країн успішно комбінує традиційні аспекти своєї культури з новаторськими ідеями, щоб створити унікальні та привабливі готельно-ресторанні комплекси. Це дозволяє залучати як місцевих, так і іноземних клієнтів, розширюючи аудиторію та підвищуючи конкурентоспроможність.

Другий вектор, який слід враховувати, полягає в сприянні обміну досвідом між країнами та готельно-ресторанними підприємствами. Реалізація найефективніших методів та інновацій можлива завдяки взаємодії з міжнародним співтовариством. Зацікавленість у вивченні та адаптації кращих практик готельно-ресторанного бізнесу інших країн становить стратегічний напрям для регіонального розвитку, сприяючи підняттю якості обслуговування та розвитку галузі в цілому. Такий взаємний обмін досвідом стає ключовим чинником формування інноваційної моделі готельно-ресторанного бізнесу, що відповідає сучасним вимогам та очікуванням клієнтів<sup>16</sup>.

---

<sup>14</sup> Джуташвілі Н.М. Сутність та особливості сервісного продукту готелю. Інфраструктура ринку. Випуск 43, 2020. С. 146-153

<sup>15</sup> Архієреєв С.І., Дерід І.О. Взаємозв'язок розвитку регіональної інноваційної системи, інтерактивних інноваційних комплексів, та інноваційної інфраструктури. Приклад регіону Емілія-Романья. Вісник СумДУ. 2009. № 1. 228 с URL: [http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2009/Econom\\_1\\_09/09asipre.pdf](http://visnyk.sumdu.edu.ua/arhiv/2009/Econom_1_09/09asipre.pdf)

<sup>16</sup> Гудзовата О.О., Тучковська І.І. Інформаційні технології та системи індустрії гостинності: підручник. Львів: Видавництво «БОНА», 2018. 347 с.

Форми інноваційного підприємництва у готельно-ресторанному господарстві регіону, що орієнтуються на вектори національного та міжнародного досвіду, демонструють значний потенціал для розвитку та глобалізації послуг. Враховуючи кращі практики з усього світу, такі підприємства інтегрують передові технології, новаторські управлінські методи та ефективні маркетингові стратегії для залучення та утримання клієнтів. Це сприяє не тільки покращенню якості та диференціації послуг на місцевому рівні, але й забезпечує конкурентні переваги на міжнародній арені. Шляхом адаптації до мінливих умов ринку та впровадження інноваційних рішень, регіональне готельно-ресторанне господарство може досягати стійкого розвитку та зростання, створюючи нові можливості для економіки регіону та покращуючи його імідж на світовій карті гостинності.

### **Світові тренди впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства**

У світі, де конкуренція в галузі готельно-ресторанного бізнесу зростає на кожному кроці, впровадження інноваційних технологій стає ключовим фактором для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Зміна побутових, бізнес-та туристичних звичаїв споживачів вимагає від галузі постійного апгрейду та адаптації до нових реалій. У цьому контексті важливо розглядати світові тренди в інноваційних технологіях, які спрямовані на поліпшення якості обслуговування та виведення готельно-ресторанних підприємств на новий рівень ефективності.

Дослідження світових трендів у впровадженні інноваційних технологій є життєво важливим для готельно-ресторанного бізнесу, особливо в контексті постійної конкуренції та зростаючих вимог споживачів. Це дослідження дозволяє підприємствам адаптуватися до змін у споживацьких уподобаннях та технологічних інноваціях, що, в свою чергу, сприяє підвищенню їхньої конкурентоспроможності. Наприклад, врахування новітніх технологій у галузі цифрових ключів та штучного інтелекту може значно покращити якість обслуговування та зручність для гостей. Також це дає можливість готелям та ресторанам оптимізувати внутрішні процеси, знизити витрати та підвищити ефективність управління<sup>1</sup>.

З іншого боку, розуміння глобальних тенденцій допомагає підприємствам передбачати майбутні зміни в галузі та розробляти стратегії, що відповідають новим викликам. Наприклад, зростаюча увага до екологічності та сталості у сфері готельно-ресторанного бізнесу вимагає від компаній впровадження зелених технологій та сталих практик. Такі дослідження не тільки допомагають зберегти актуальність бізнесу на ринку, але й сприяють інноваційному розвитку, створюючи нові можливості для залучення клієнтів і підвищення лояльності існуючих. В цілому, вивчення світових технологічних трендів є ключовим елементом у стратегічному плануванні та розвитку готельно-ресторанних підприємств (табл. 4).

Сучасний готельно-ресторанний бізнес стає все більш конкурентним завдяки швидкому впровадженню інноваційних технологій. Одним із ключових трендів є використання цифрових ключів, що дозволяє гостям отримувати

доступ до своїх номерів за допомогою смартфонів, обходячи традиційну процедуру реєстрації на рецепції. Це забезпечує більшу зручність для гостей та знижує витрати на персонал. Іншим важливим напрямком є використання штучного інтелекту у вигляді чат-ботів і віртуальних асистентів, які відповідають на запитання гостей та забезпечують інформаційну підтримку 24/7, підвищуючи таким чином ефективність обслуговування<sup>17</sup>.

Крім того, галузь активно впроваджує безконтактні платіжні системи, що сприяють безпеці та швидкості транзакцій. Онлайн управління відгуками через спеціалізовані платформи дозволяє готелям та ресторонам покращувати свою репутацію та якість обслуговування, оперативно реагуючи на відгуки клієнтів. Екологічні технології, такі як використання відновлюваних джерел енергії та програми переробки, допомагають підприємствам покращити свій екологічний імідж і знизити витрати. Інтегровані системи управління об'єднують різні аспекти готельної діяльності, забезпечуючи більш ефективне управління ресурсами і персоналом. Усі ці інновації спрямовані на підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств у все більш цифровому та змінюваному світі.

Таблиця 4

Тренди впровадження інноваційних технологій для підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного підприємства<sup>4</sup>

Тренд/технологія	Опис	Переваги для підприємства
Цифрові ключі	Гості використовують смартфони для доступу до своїх номерів, минаючи рецепцію.	Збільшення зручності для гостей, зниження витрат на персонал.
Штучний інтелект в обслуговуванні	Чат-боти і віртуальні асистенти для вирішення запитань гостей.	Підвищення ефективності обслуговування, доступність 24/7.
Безконтактні платежі	Платіжні системи, що дозволяють оплачувати послуги без фізичного контакту.	Збільшення безпеки та швидкості транзакцій.
Управління відгуками онлайн	Платформи для збору та аналізу відгуків гостей.	Покращення репутації та якості обслуговування.
Екологічні технології	Використання відновлюваних джерел енергії, програми переробки.	Покращення екологічного іміджу, зниження витрат.
Інтегровані системи управління	Системи для оптимізації роботи всіх відділів готелю.	Підвищення ефективності управління, зниження витрат на персонал.

Споживачі все більше очікують персоналізованого та безпечного досвіду, і технології можуть задовольнити ці потреби. Використання штучного інтелекту, інтернету речей та аналітики даних дозволяє готелям та ресторонам збирати та аналізувати інформацію для покращення обслуговування, вирішення індивідуальних потреб гостей та забезпечення безпеки. Розумні технології

<sup>17</sup> Минайлюк В.В., Сильчук Т.А. Впровадження інноваційної системи «tech-room expedition» в готельно-ресторанному комплексі. Матеріали X Всеукраїнської науково-практичної конференції «Інноваційні технології в готельно-ресторанному бізнесі», 23 листопада 2021 р. К.: НУХТ, 2021. С.168-169

також полегшують процеси управління, резервації та внутрішнього обліку, дозволяючи готелям та ресторанам ефективно пристосовуватися до змін у галузі<sup>12</sup>.

Акцент на сталі покращення зручності для гостей через мобільні технології є важливим аспектом забезпечення конкурентоспроможності готельно-ресторанних підприємств. Мобільні додатки для бронювання, замовлення їжі та інтерактивні сервіси стають невід'ємною частиною готельно-ресторанного досвіду. Гості цінують можливість швидко та зручно користуватися послугами через свої смартфони, адже це сприяє збереженню часу та надає їм більше контролю над своїм перебуванням. Мобільні технології дозволяють готелям та ресторанам активно взаємодіяти з гостями, створюючи індивідуальний та комфортний сервіс.

Останнім, але не менш важливим трендом є екологічна ініціатива сталого розвитку. Зростання екологічної свідомості споживачів змушує готельно-ресторанні підприємства впроваджувати екологічно чисті технології та практики. Сучасні гості активно вибирають та підтримують компанії, які приділяють увагу екологічним питанням та працюють на зменшення свого вуглецевого сліду. Такі ініціативи включають в себе енергоефективність, використання відновлюваних ресурсів та впровадження систем управління відходами<sup>18</sup>.

Висновуючи, можна визначити, що світові тренди впровадження інноваційних технологій на готельно-ресторанному ринку є ключовим фактором у забезпеченні конкурентоспроможності підприємств цієї галузі. Зараз споживачі не тільки очікують високоякісного обслуговування, а й взаємодії з високотехнологічним середовищем, яке сприяє зручності та персоналізації. Розумні технології, такі як штучний інтелект, Інтернет речей та мобільні додатки, є важливими інструментами для створення інноваційних рішень, що забезпечують підприємствам конкурентні переваги.

Для готельно-ресторанних підприємств, що прагнуть до успіху у глобальному ринковому середовищі, невід'ємним стає стратегічне впровадження інновацій. Розглядаючи сучасні вимоги та відгуки споживачів, визначаючи їхні потреби та уподобання, підприємства можуть налаштовувати свої сервіси та процеси за допомогою передових технологій. Застосування інноваційних підходів не тільки підвищує ефективність операцій, а й робить готелі та ресторани більш привабливими для сучасного споживача, що відображається в їхньому конкурентному становищі та репутації.

Таким чином, впровадження інноваційних технологій як цифрові ключі, штучний інтелект у обслуговуванні гостей, безконтактні платежі та екологічні ініціативи, не тільки покращують якість послуг та ефективність внутрішніх процесів, але й відкривають нові можливості для зростання та інновацій. Успішне впровадження цих технологій вимагає стратегічного планування та

---

<sup>18</sup> Лепкий М.І., Подоляк В.М. Особливості інноваційних технологій сталого розвитку туризму. Матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»: 23–24 березня 2023 року, м. Черкаси: у 2-х томах. Т. 1. Черкаси: ЧДТУ, 2023. С. 79-81

глибокого розуміння поточних та майбутніх трендів, що дозволяє готельно-ресторанним підприємствам не тільки залишатися конкурентоспроможними, але й задавати нові стандарти в галузі.

### **Аналіз розвитку інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіонів України**

Інноваційне підприємництво стає ключовим фактором успішного розвитку готельно-ресторанного господарства, що враховує високу конкуренцію та зростаючі вимоги сучасного споживача. Регіони України, в яких відбувається активний розвиток готельно-ресторанного сектору, стикаються з потребою адаптації та впровадження інновацій, які спрямовані на поліпшення якості обслуговування, оптимізацію бізнес-процесів та забезпечення конкурентоспроможності.

Перед готельно-ресторанними підприємствами стає завданням не лише втілення сучасних технологічних рішень, але й аналіз розвитку інноваційного підприємництва в контексті регіональних особливостей. Враховуючи унікальні характеристики кожного регіону України, інновації в готельно-ресторанному господарстві можуть взаємодіяти з місцевими потребами, традиціями та культурою, щоб створити унікальний та привабливий продукт для місцевого та міжнародного ринків. Цей аналіз є важливим етапом стратегічного планування розвитку сектору в конкретному регіоні та може служити основою для формування ефективних стратегій росту та конкурентних переваг<sup>11</sup>.

Зокрема, розгляд інноваційного підприємництва в готельно-ресторанному господарстві регіонів України дозволяє визначити напрямки, які вже успішно використовуються у світі та можуть бути адаптовані на місцевому рівні. Впровадження інновацій у сфері обслуговування, маркетингу, менеджменту та технологій може значно підвищити якість надання послуг, забезпечити зручність клієнтам та ефективність управління. Аналіз розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні також дозволяє виявити потенційні вектори зростання та визначити взаємозв'язок із соціально-економічними аспектами розвитку регіону.

Впровадження інновацій у готельно-ресторанному господарстві регіонів України є важливим стратегічним кроком для підвищення конкурентоспроможності та створення умов для сталого розвитку. Аналіз інноваційного підприємництва на місцевому рівні допоможе визначити оптимальні шляхи впровадження та адаптації сучасних технологій, що сприятимуть якісному та ефективному розвитку готельно-ресторанної галузі в конкретному регіоні<sup>4</sup>.

Частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, % до усіх підприємств представлено на рис. 4.

На основі наведених даних визначено тенденції інноваційної активності серед підприємств різних регіонів за певний період часу. Зокрема проаналізовано, як змінилася частка підприємств, які займалися інноваційною діяльністю, від 2015 до 2019 року. Порівняння показників за ці роки дозволяє оцінити рівень прийняття та впровадження інновацій у різних областях, а також виявити регіональні особливості в розподілі інноваційної активності. Це вказує



на зміни в пріоритетах розвитку підприємств, на здатність регіонів реагувати на виклики ринку та на внутрішні та зовнішні стимули до інновацій.

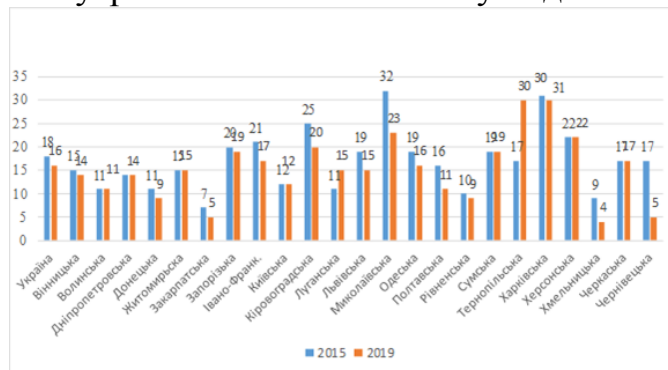


Рис. 4. Частка підприємств, які займались інноваційною діяльністю, % до усіх підприємств.

Аналізуючи динаміку інноваційної діяльності, визначено, які регіони стали більш активними в області інновацій та які з них залишилися на тому ж рівні чи навіть показали зниження. Зазначене дає змогу зрозуміти, які фактори сприяли інноваційному розвитку в певних областях – чи то краща інноваційна політика, наявність інвестицій, розвинена інфраструктура чи високий рівень підприємницьких навичок. Такий аналіз є критичним для формування ефективної регіональної інноваційної політики, яка б підтримувала підприємства у впровадженні нововведень і допомагала б підвищити їх конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Частка підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції та послуг представлено на рис. 5.



Рис. 5. Частка підприємств, що впроваджували інноваційні види продукції та послуг, %

Зазначене ілюструє інноваційну активність підприємств та їх здатність генерувати нові продукти або послуги, які вплинули на ринкову динаміку. Деякі регіони мали значно вищу частку підприємств, які пропонували інноваційну продукцію, вказуючи на високий рівень креативності та підприємницької ініціативи в цих областях. Це також відображало ефективність регіональних інноваційних політик та доступність ресурсів для підтримки інновацій.

Щодо продукції та послуг, які є новою для ринку, можна спостерігати, що деякі регіони мали значно більшу частку підприємств, які успішно вводять такі нововведення. Це свідчить про наявність динамічного бізнес-середовища, яке сприяло розвитку конкурентоспроможних продуктів і послуг та їх просування на ринок. Регіони з високою часткою таких підприємств можуть вважатися інноваційними хабами, здатними впливати на ринкові тренди та встановлювати нові стандарти у готельно-ресторанній сфері<sup>16</sup>.

Таким чином, аналіз розвитку інноваційного підприємництва в готельно-ресторанному господарстві регіонів України вказує на необхідність прийняття та реалізації стратегічних заходів для вдосконалення галузі. Інноваційні підходи можуть допомогти підприємствам стати більш конкурентоспроможними, а регіонам – привабливішими для туристів та інвесторів.

Також, важливо враховувати специфіку кожного регіону та його ринковий потенціал для впровадження інновацій. Відмічаючи та адаптуючи ті інноваційні технології та практики, які відповідають конкретним умовам регіону, готельно-ресторанні підприємства можуть забезпечити більш ефективний розвиток та задоволення потреб клієнтів. У подальшому, інноваційність може стати ключовим фактором, що визначатиме успішність та стійкість готельно-ресторанного господарства в умовах зростаючої конкуренції та швидких змін у галузі гостинності.

### **Інституційно-організаційна структура забезпечення розвитку інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону**

В умовах сучасної економіки і технологічних змін, інновації в готельно-ресторанному господарстві виявляються важливим фактором розвитку та підвищення конкурентоспроможності. Для забезпечення ефективної реалізації інноваційних ідей та проектів важливо розглядати інституційно-організаційну структуру, яка допомагає стимулювати та координувати розвиток галузі на регіональному рівні. Ефективність інноваційного розвитку готельно-ресторанного сектору визначається активністю та підтримкою з боку місцевих, регіональних та національних владних структур. Забезпечення відповідної інституційно-правової бази, створення сприятливих умов для інновацій та співпраці з іншими суб'єктами господарювання – це ключові аспекти, які слід розглядати при аналізі інституційно-організаційної структури. Здатність готельно-ресторанного бізнесу взаємодіяти з іншими галузями, включаючи транспорт, культуру, інфраструктуру та інші, може стати важливим кроком у напрямку створення інноваційного екосистеми.

Створення спеціалізованих інноваційних центрів та лабораторій може висвітлити проблеми та сприяти швидкому впровадженню передових технологій у готельно-ресторанну сферу. Забезпечення освітніми та підтримуючими програмами дозволить розвивати та залучати талановиті кадри для сектору гостинності. Така інституційно-організаційна структура може стати каталізатором для інноваційного підприємництва в готельно-ресторанній галузі регіону<sup>3</sup>. Інституційно-організаційна структура забезпечення розвитку

інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону представлено на рис. 6.

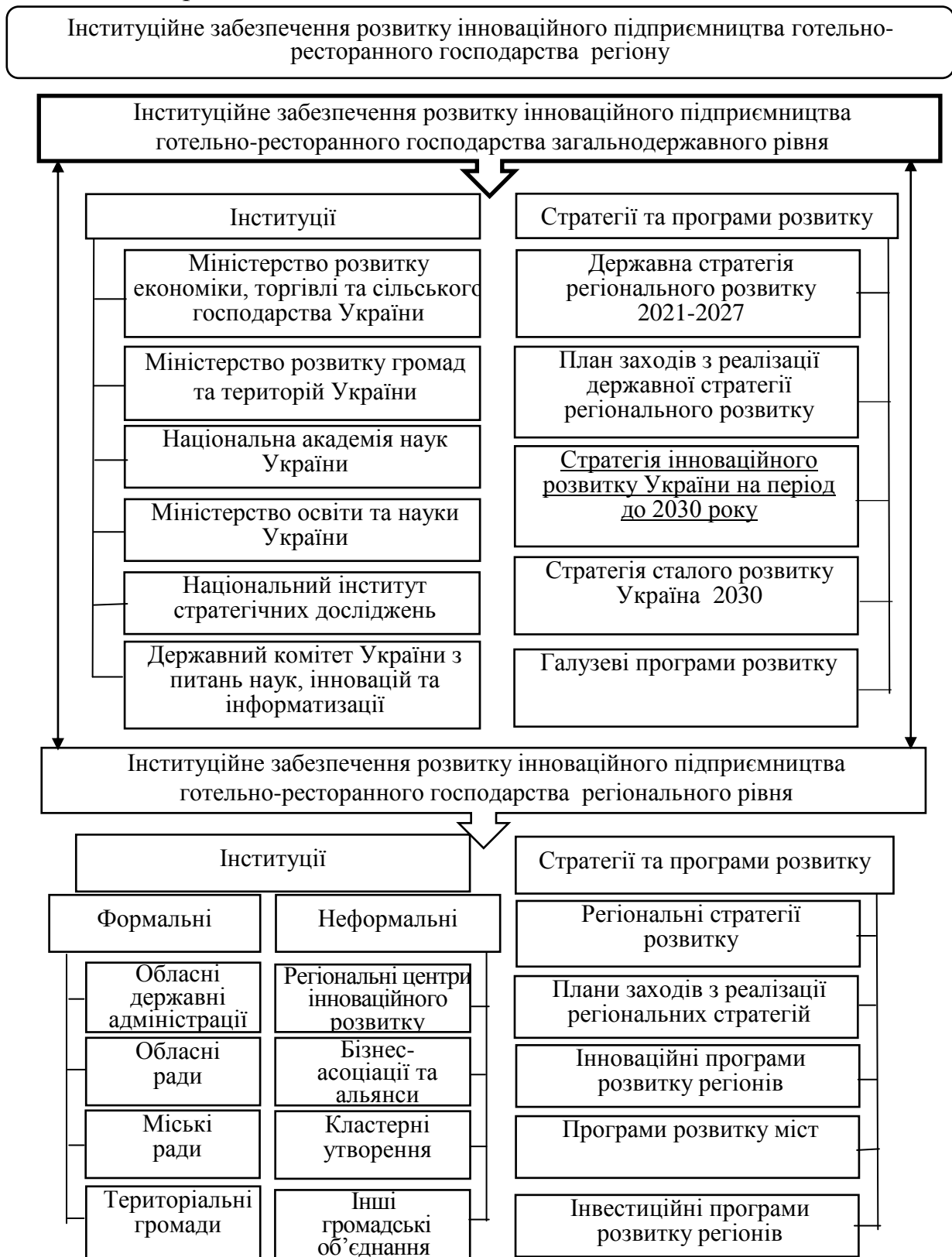


Рис. 6. Інституційно-організаційна структура забезпечення розвитку інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону  
Представлено інституційно-організаційну структуру, яка забезпечує розвиток інноваційного підприємництва в готельно-ресторанній галузі регіону.

Зазначене включає різні інституції та програми розвитку, що працюють на державному та місцевому рівнях, включаючи міністерства, національні академії наук, державні комітети, а також обласні адміністрації та міські ради. Ці організації забезпечують стратегічне планування та імплементацію програм, що сприяють інноваційному розвитку галузі, таких як державна стратегія регіонального розвитку, план заходів щодо реалізації державних стратегій, інноваційні програми та інвестиційні проекти<sup>19</sup>.

Інституційне забезпечення включає формальні та неформальні елементи, такі як бізнес-асоціації, кластери та інші громадські утворення, які взаємодіють з офіційними органами влади для створення сприятливого середовища для інновацій. Ефективна координація між цими інститутами та використання відповідних стратегій та програм є вирішальною для стимулювання інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності готельно-ресторанного бізнесу на регіональному рівні, що може мати значний вплив на економічне зростання та розвиток регіону в цілому.

Розвиток нормативно-правового забезпечення для інноваційного підприємництва у готельно-ресторанній сфері є фундаментальним для створення стабільного, прозорого та сприятливого бізнес-середовища, яке є необхідним для залучення інвестицій, стимулювання технологічних інновацій та підтримки сталого розвитку. Чітко визначені законодавчі рамки дозволяють готельно-ресторанним підприємствам адаптуватися до швидких змін ринку, забезпечувати правову захищеність інтелектуальної власності та впроваджувати інноваційні практики, що ведуть до підвищення якості послуг, оптимізації витрат та покращення загального досвіду клієнтів, що, в свою чергу, посилює конкурентоспроможність регіону на національному та міжнародному рівнях<sup>8</sup>.

Динаміка розвитку нормативно-правового забезпечення інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону представлена в табл. 5.

Протягом останніх десятиліть в Україні була відзначена активна динаміка у формуванні нормативно-правової бази, спрямованої на підтримку інноваційного підприємництва в готельно-ресторанній галузі. Починаючи з 1995 року, коли було прийнято закон «Про наукову і науково-технічну експертизу», що заклав основу для обов'язкової державної експертизи інноваційних програм, і до 2020 року, коли було затверджено план заходів для розвитку інноваційної діяльності на 2020-2022 роки, законодавство України постійно еволюціонувало. Це включало прийняття Конституції України у 1996 році, що гарантує право на наукову та технічну творчість та захист інтелектуальної власності, а також серію законів, які визначають роль місцевої влади в сприянні інноваціям та встановлюють пріоритети в науці та техніці<sup>1</sup>.

З роками українське законодавство відобразило зростаючу усвідомленість важливості інновацій для регіонального розвитку, як видно з таких документів,

---

<sup>19</sup> Лисюк Т.В., Матвійчук Л.Ю., Лепкий М.І. Інноваційні інформаційні технології туристичних підприємств. Економічний форум: науковий журнал. №3. 2021. С. 78-87

як Закон «Про стимулювання розвитку регіонів» в 2005 році та Закон «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій» в 2006 році.

Таблиця 5

Динаміка розвитку нормативно-правового забезпечення інноваційного підприємництва готельно-ресторанного господарства регіону

Рік	Назва	Зміст
1995	Закон України «Про наукову і науково-технічну експертизу»	Інноваційні програми підлягають обов'язковій державній експертизі, а одним із обов'язкових учасників даної експертизи є центральний орган виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері наукової, науково-технічної діяльності
1996	Конституція України	Кожен громадянин країни має право на наукову та технічну творчість, захист інтелектуальної власності
1999	Закон України «Про місцеві державні адміністрації»	Визначено роль місцевих державних адміністрацій у процесі забезпечення реалізації державної політики сприяння розвитку малого бізнесу на основі інноваційної діяльності, розвитку науки і техніки, створенні територіальних інноваційних технопарків
2001	Закон України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки»	Визначено засади системи формування та реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки та техніки в Україні
2002	Закон України «Про інноваційну діяльність»	Визначено засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні
2003	Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»	Визначено особливості правового регулювання інноваційної діяльності
2004	Закон України «Про загальнодержавну комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій»	Визначено засади комплексну програму розвитку високих наукоємних технологій
2005	Закон України «Про стимулювання розвитку регіонів»	Визначено засади державної регіональної політики розвитку регіонів і подолання їх депресивності
2006	Закон України «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»	Визначено засади державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій
2007	Закон України «Про науковий парк «Київська політехніка»	Встановлює правила розвитку у сфері трансферу технологій
2009	Закон України «Про наукові парки»	Регламентується порядок створення та функціонування наукових парків в Україні, їх мета функції, а також особливості їх державної підтримки
2010	Бюджетний кодекс України	Зафіксовано пріоритетне значення завдань інноваційного розвитку економіки
2012	Закон України «Про розвиток та державну підтримку малого та середнього підприємництва в Україні»	Визначено, що стимулювання інвестиційної та інноваційної активності суб'єктів малого і середнього підприємництва є метою державної політики у сфері розвитку малого і середнього підприємництва в Україні
2015	Закон України «Про наукову та науково-технічну діяльність»	Визначено правовий статус, реєстр наукових установ, яким надається підтримка держави
2017	Перелік питань розвитку критичних технологій у сфері виробництва озброєння та військової техніки.	Визначено критерії формування критичної маси в розвитку критичних технологій
2020	Про затвердження плану заходів щодо реалізації стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на 2020-2022 роки	Передбачено створення екосистеми, яка дозволяє інноваторам створювати та впроваджувати (комерціалізувати) власні розробки

Ці та інші закони, зокрема ті, що стосуються створення наукових парків і сприяння малому та середньому підприємству, поклали основу для інноваційної інфраструктури, необхідної для підтримки технологічного розвитку та комерціалізації нововведень. Від цієї правової основи залежить створення сприятливих умов для інвестування в інновації, що є ключем до зміцнення готельно-ресторанного сектора та підвищення його конкурентоспроможності.

Систематизація нормативно-правового забезпечення є критичною для забезпечення послідовного та ефективного розвитку інноваційного підприємства в готельно-ресторанному господарстві регіону. Вона вносить ясність та забезпечує юридичну визначеність, яка необхідна для підприємців, інвесторів та управлінців у прийнятті обґрунтованих рішень, заснованих на стабільних і передбачуваних правових умовах. Організований та логічно структурований правовий фреймворк сприяє ефективному впровадженню інновацій, гарантує захист інтелектуальної власності та стимулює розвиток готельно-ресторанної галузі шляхом полегшення процесу ліцензування, зменшення бюрократичних бар'єрів і встановлення чітких критеріїв для трансферу технологій<sup>9</sup>. Таким чином, добре організоване нормативно-правове забезпечення стає каталізатором інноваційної активності, сприяючи конкурентоспроможності та просуванню регіону як привабливої дестинації для бізнесу (табл. 6).

Таблиця 6

Систематизація нормативно-правового забезпечення розвитку інноваційного підприємства готельно-ресторанного господарства регіону

Загальні	Спеціалізовані
<p>Господарський кодекс України;  Бюджетний кодекс України;  Податковий кодекс України;  Закони України:  - «Про захист економічної конкуренції»  - «Про зовнішньоекономічну діяльність»,  - «Про національну програму інформатизації»,  - «Про стандартизацію»,  - «Про підтвердження відповідності»  Указ Президента України «Про заходи щодо поліпшення інвестиційного клімату в Україні»;  Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо поетапного запровадження в Україні вимог директив Європейського Союзу, санітарних, екологічних, ветеринарних, фітосанітарних норм та міжнародних і європейських стандартів»</p>	<p>Конституція України;  Цивільний кодекс;  Закони України:  - «Про інноваційну діяльність»,  - «Про інвестиційну діяльність»,  - «Про наукову і науково-технічну діяльність»,  - «Про наукові парки»,  - «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків»,  - «Про індустриальні парки»,  - «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки»,  - «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні»,  - «Про науково-технічну інформацію»,  - «Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій»  - «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг»</p>

Загальні законодавчі акти, такі як Господарський, Бюджетний та Податковий кодекси України, створюють широку правову основу для ведення

бізнесу, в той час як спеціалізовані документи, включаючи закони про інноваційну, інвестиційну та науково-технічну діяльність, а також про наукові парки та індустриальні парки, зосереджуються на стимулюванні конкретних сфер інноваційного розвитку. Ця систематизація допомагає розмежувати та узгоджувати законодавчі ініціативи, спрямовані на створення сприятливого інвестиційного клімату та забезпечення правової підтримки інноваційного розвитку в сфері готельно-ресторанного бізнесу, які є життєво важливими для економічного росту та зміцнення регіональної конкурентоспроможності.

Інституційно-організаційна структура взаємодії інноваційного підприємництва в готельно-ресторанному господарстві регіону має ключове значення для створення сприятливого середовища та розвитку цього сектору. Забезпечення підтримки з боку владних структур, партнерських взаємодій та наявність інноваційних центрів та освітніх програм є важливими компонентами цієї структури. Зазначене об'єднує загальні законодавчі акти, що визначають основні економічні, податкові та комерційні рамки ведення бізнесу, із спеціалізованими нормативами, які спрямовані на регулювання інновацій, трансферу технологій та захисту інтелектуальної власності. Це забезпечує цілісний підхід до законодавчої підтримки інновацій та є ключовим для залучення інвестицій, підвищення конкурентоспроможності галузі та сприяння її довгостроковому розвитку, що важливо для економічного процвітання регіону<sup>12</sup>.

Впроваджуючи інноваційну діяльність в розвиток готельно-ресторанних підприємств, важливою умовою успіху є врахування індивідуальних особливостей регіону та залучення різноманітних учасників, починаючи від підприємств і закінчуючи дослідницькими установами, для максимізації потенціалу інновацій. Такий підхід дозволяє створити ефективну систему, яка сприяє сталому розвитку готельно-ресторанного господарства та впровадженню передових технологій, що в кінцевому підсумку забезпечує підвищення конкурентоспроможності регіону у сучасному глобальному контексті.

### **Шляхи удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств**

Інновації у готельно-ресторанному секторі визнаються ключовим елементом розвитку, що сприяє вдосконаленню послуг та підвищенню конкурентоспроможності. Розуміння шляхів удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств є невід'ємною частиною стратегічного управління в галузі гостинності. Ця тема виходить за межі простого впровадження нових технологій чи рекламних кампаній, адже вимагає системного та комплексного підходу до інноваційного розвитку.

Першочерговим фактором для досягнення успіху в інноваційній діяльності готельно-ресторанних підприємств є визначення стратегічних напрямків розвитку. Залучення фахівців та консультантів для аналізу ринкових тенденцій, визначення потреб споживачів та ідентифікації можливих точок зростання є необхідним етапом формування ефективної інноваційної стратегії. Тільки шляхом чіткого визначення мети і завдань можна розробити ефективні

інноваційні проекти, спрямовані на задоволення потреб клієнтів та вдосконалення власного конкурентного положення<sup>5</sup>.

Другим важливим аспектом є створення інноваційної культури всередині готельно-ресторанного підприємства. Кадровий резерв, що розуміє важливість інновацій та готовий до їх впровадження, стає джерелом новаторських ідей та розвитку. Постійна освіта та підтримка робочого колективу у засвоєнні нових знань та навичок у сфері інновацій грає ключову роль у формуванні гнучкої та пристосованої до змін команди. Такий підхід сприяє створенню сприятливого середовища для впровадження інновацій та розвитку підприємства в цілому.

Шлях удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств визначається не лише використанням передових технологій, але й розумінням та врахуванням потреб ринку, вдосконаленням корпоративної культури та навчанням персоналу. Тільки такий комплексний підхід може забезпечити стає інноваційне зростання в готельно-ресторанній галузі та забезпечити підприємство потужними конкурентними перевагами у динамічному господарському середовищі (рис. 7).

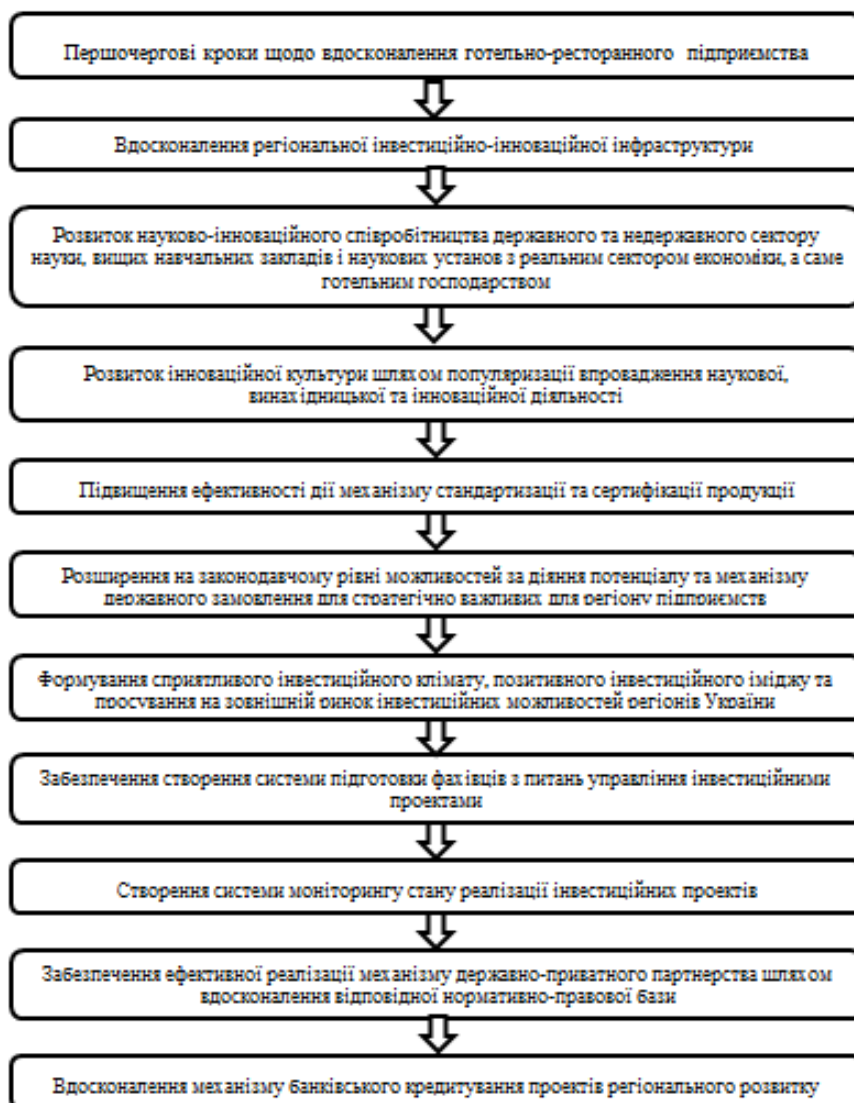


Рис 7. Шляхи щодо удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств.



Представлена графічна схема, ілюструє послідовність удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств. Удосконалення інноваційної діяльності вимагає інтегрованого підходу, який починається з глибокого аналізу поточних операційних процесів, виявлення слабких місць та можливостей для впровадження нововведень. Це може включати в себе впровадження сучасних технологій для управління відносинами з клієнтами, автоматизацію внутрішніх процесів, а також розробку інноваційних послуг, які збільшать задоволеність клієнтів та підвищать ефективність роботи підприємства<sup>16</sup>.

Ключовими елементами в процесі удосконалення є також неперервне навчання та розвиток персоналу, впровадження культури інновацій, і залучення зовнішніх та внутрішніх зацікавлених сторін до спільної роботи над інноваційними проектами. Важливо також забезпечити наявність необхідного фінансування та ресурсів для реалізації інноваційних ідей. Створення ефективної системи моніторингу та оцінки результатів інновацій дозволить готельно-ресторанним підприємствам вчасно коригувати свої стратегії та покращувати інноваційні процеси для підтримки сталого розвитку та конкурентоспроможності на ринку.

Визначення переваг використання інновацій, зокрема створення мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства, є важливим з огляду на підвищення зручності та доступності послуг для клієнтів. Мобільний додаток може слугувати як маркетинговий інструмент, так і платформою для управління бронюваннями, забезпечуючи персоналізовану взаємодію та покращений користувацький досвід. Це не тільки збільшує лояльність клієнтів через зручність використання, але й надає підприємству цінні дані для аналізу поведінки споживачів, дозволяючи оптимізувати послуги та пропозиції. Така інновація є інструментом для досягнення конкурентної переваги в індустрії, що швидко розвивається, та відкриває нові можливості для зростання бізнесу (рис. 8).

Створення мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства може надати значні переваги та покращити конкурентоспроможність бізнесу. Мобільний додаток дозволяє гостям легко бронювати номери, замовляти їжу, отримувати індивідуалізовані пропозиції та доступ до ексклюзивних знижок, що підвищує їхню лояльність та задоволеність. Для підприємства це означає більш ефективне управління засобами, оптимізацію робочого процесу та збір важливих даних про поведінку та переваги клієнтів. Інтеграція з соціальними медіа та іншими онлайн-платформами через мобільний додаток також може підвищити впізнаваність бренду та привернути нових гостей<sup>4</sup>.

Алгоритм впровадження додатку для готельно-ресторанного підприємства представлено на рис. 9.

Впровадження мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства є багатоетапним процесом, який вимагає стратегічного планування та виконання. Спочатку необхідно провести дослідження ринку та аналіз потреб клієнтів, щоб визначити функціональні вимоги та ключові особливості додатку.

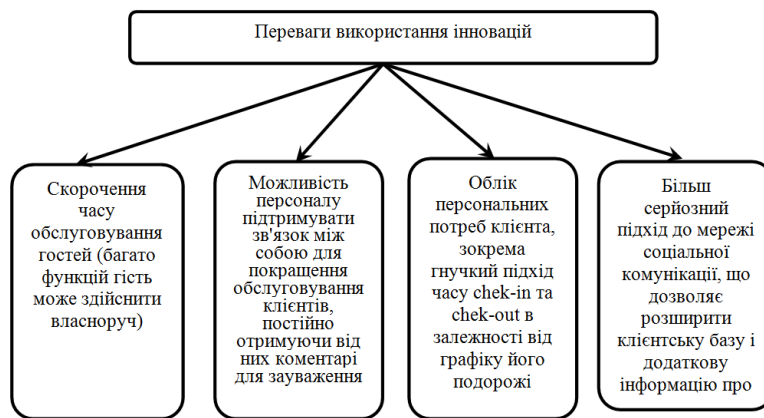


Рис. 8. Переваги використання інновації створення мобільного додатку для готельно-ресторанного підприємства



Рис 3.4. Алгоритм впровадження додатку для готельно-ресторанного підприємства

Далі, етап розробки повинен включати дизайн інтерфейсу користувача, програмування та тестування, забезпечуючи високу якість та безпеку користувацьких даних. Після запуску, необхідно вжити заходів щодо маркетингу додатку, щоб забезпечити його високу видимість та завантаження. На завершальному етапі важливо здійснювати постійний моніторинг відгуків користувачів та аналітики для оптимізації функціональності додатку та його оновлення. Такий підхід забезпечить не тільки успішне впровадження додатку, а й його ефективне використання в довгостроковій перспективі<sup>19</sup>.

Удосконалення інноваційної діяльності готельно-ресторанних підприємств є критичним фактором для забезпечення їхнього конкурентного розвитку та виживання в сучасному господарському оточенні. Інновації не обмежуються тільки впровадженням новітніх технологій, але також охоплюють культурні зміни, стратегічне партнерство та залучення персоналу до процесу творення та впровадження ідей.

Для досягнення успіху в цьому напрямі, підприємства повинні створити стійку інноваційну культуру, де кожен співробітник відчуває себе частиною процесу і має можливість пропонувати власні ідеї. Розуміння та впровадження інновацій стає не лише стратегічним рішенням, а й необхідною умовою для виживання та розвитку готельно-ресторанного бізнесу в умовах сталої зміни та конкуренції.

### **3.4. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ ДЛЯ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ \***

Сьогодні перед вищою школою гостро стоїть завдання переходу до формування фахівців-професіоналів, що поєднують глибокі фундаментальні знання та практичну підготовку. Особливого значення набуває вдосконалення підготовки випускників університетів у зв'язку з майбутньою багатофункціональною діяльністю, що дозволяє успішно брати участь у виробництві, науці, освіті, у духовному житті суспільства<sup>1</sup>.

Одним із найважливіших напрямів діяльності вітчизняних університетів є якісна професійно-орієнтована підготовка випускників до виконання численних та різноманітних функціональних обов'язків після закінчення навчання у ВНЗ. Це підвищує відповідальність університетів у реалізації нового підходу до освіти, виховання, розвитку студентів і вимагає розробки системної концепції вищої освіти сфери готельного сервісу та туризму<sup>2</sup>.

До теперішнього часу в теорії та практиці накопичено досить великий матеріал, складовий фундамент побудови системи підготовки фахівців для індустрії гостинності в Україні та за кордоном. В останні десятиліття було розроблено такі концепції, які більшою мірою спрямовані на економічні та управлінські аспекти. Успішно досліджуються питання історії та методології вищої освіти у контексті підготовки кадрів для індустрії гостинності.

Нові соціально-економічні відносини, зумовлюють нові підходи до розвитку туристичної сфери, що, у свою чергу, призводить до підвищення вимог до кваліфікації фахівців з готельно-ресторанного бізнесу.

Разом з тим, слід зазначити, що забезпеченість висококваліфікованими, компетентними фахівцями підприємств сфери готельно-ресторанної галузі є недостатньою.

Інтегративний підхід дозволяє сформувати професійні компетентності майбутніх бакалаврів у сфері готельного сервісу та туризму; максимально опанувати функціоналом численних професій в індустрії гостинності, ефективно будувати комунікацію з клієнтами, у тому числі й іноземними мовами. Проблему формування професійної компетентності майбутніх бакалаврів у цій сфері недостатньо досліджено.

Відсутність фундаментальних досліджень у цій галузі значно ускладнює прогнозування розвитку вітчизняної системи підготовки кадрів від успішного функціонування якої, певною мірою, залежать позиції України у світовій економіці<sup>3</sup>.

Аналіз наукової літератури з проблем формування професійної компетентності засвідчує, що дослідженню окремих питань зазначеного

---

\* Автори Лісова С.В., Дупак Н.В., Герасименко О.А.

<sup>1</sup> Динаміка освітніх процесів та підготовка майбутніх фахівців у системі вищої освіти: відповідь на сучасні суспільні запити : колективна монографія / Ю. Д. Заячук та ін. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 250 с

<sup>2</sup> Савченко Л. Зміст професійної підготовки фахівців сфери обслуговування. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти. 2019. Вип. 11. С. 72–80.

<sup>3</sup> Маринюк А.Ю. Основні аспекти професійної підготовки майбутніх фахівців галузі гостинності на сучасному етапі. Економічні горизонти. 2017. № 2 (3). С. 80–84

предметного простору приділяли значну увагу такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як: Р. Гільмеєва, Л. Даниленко, Н. Козлова, В. Олійник, М. Лобанов, В. Маслов, І. Жерносек та ін. Вони визначають професійну компетенцію як інтегральну якість особистості, що має свою структуру та дозволяє фахівцеві у найбільш ефективний спосіб здійснювати свою діяльність, а також сприяє його саморозвитку і самовдосконаленню<sup>4</sup>.

Розвитку професійно-педагогічної компетентності присвячені праці таких учених, як: В. Адольф, Н. Бібик, І. Ісаєв, І. Зимня, Н. Кузьміна, А. Маркова О. Овчарук, О. Пометун, С. Ракова, О. Савченко, В. Сластьонін та ін.

Кількість наукових доробок у галузі професійної освіти в готельному господарстві настільки незначна, що ми можемо говорити лише про окремі дослідження: вивчення особливостей цього процесу (М. Морозов, М. Немоляєва, І. Рябова); забезпечення принципів його неперервності та наступності (А. Віндюк); навчально-методичного забезпечення (І. Абдулліна); визначення сутності професійної компетентності цих фахівців та умов її формування (Д. Ем, М. Курдакова, Г. Наумова, В. Полуда, К. Стародуб, Т. Тимохіна, К. Трофімук та ін.); формування їхньої конкурентоспроможності (Н. Журанова, Н. Корнейченко); визначення змісту та організація їх практичної підготовки (Л. Поважна). Проблеми спілкування в галузі досліджувались у працях Н. Бабич, А. Бодальова, В. Грехнева, О. Леонтєєва, С. Макаренко, В. Сластьоніна та ін. Досвід використання тренінгових підходів вивчали такі вчені, як І. Вачков, Т. Григор'єва, Г. Ковальова, Л. Петровська, В. Семиченко, Є. Сидоренко та інші.

Аналіз суперечностей, що виникли у процесі підготовки бакалаврів для сфери готельного сервісу дозволяє виділити тенденції розвитку даного феномену<sup>5</sup>.

На соціально-економічному рівні виявлено суперечності між:

– гострою потребою сфери гостинності у висококваліфікованих фахівцях та реальними можливостями вищої школи з надання такого спектру послуг, які характеризуються недостатньо високим рівнем матеріально-технічної бази ВНЗ<sup>6</sup>;

– необхідністю розширення спектру профілів та спеціалізацій у зв'язку з появою нових робочих місць, нових професій в індустрії гостинності та обмеженими можливостями вищої школи, пов'язані з невеликою кількістю виділених бюджетних місць, необхідністю ліцензування нових напрямів підготовки<sup>7</sup>;

<sup>4</sup> Гуревич Р.С. Компетентнісний підхід у професійно-педагогічній освіті. Компетентнісний підхід в освіті: теоретичні засади і практика реалізації: матеріали методол. семінару (Київ, 3 квіт. 2014 р.). Київ: Ін-т обдарованої дитини НАПН України, 2014. Ч. 2. С. 137–142

<sup>5</sup> Динаміка освітніх процесів та підготовка майбутніх фахівців у системі вищої освіти: відповідь на сучасні суспільні запити : колективна монографія / Ю. Д. Заячук та ін. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 250 с.

<sup>6</sup> Бабешко М. С. Універсальна модель професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної індустрії. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2017. Вип. 53 (106). С. 63–70

<sup>7</sup> Гоблик В. В., Черничко Т. В., Хаустова К. М. Ресурсне забезпечення розвитку сфери гостинності. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Сер. : Економіка. 2019. Вип. 2. С. 21-26. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue\\_2019\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvmdue_2019_2_5)

– професійно-особистісні вимоги до майбутнього бакалавра та фактичний рівень готовності випускників університетів до виконання соціально та професійно обумовлених функцій<sup>8</sup>.

На методологічному рівні виділено суперечності між:

– потребою соціуму у випускниках нової формації зі сформованою професійною компетентністю та відсутністю концептуально обґрунтованої моделі підготовки майбутніх бакалаврів у сфері готельного сервісу;

– потенціалом системного, особистісно-орієнтованого, компетентнісного, діяльнісного, контекстного, поліфункціонального підходів та недостатньою розробленістю науково-методичного забезпечення їх реалізації у підготовці майбутніх бакалаврів у сфері готельного сервісу;

– репродуктивним характером професійної підготовки майбутніх бакалаврів індустрії гостинності та особистісно-орієнтованим характером його практичної діяльності.

На змістовно-процесуальному рівні виявлено суперечності між:

– збільшенням обсягу навчального матеріалу та зменшенням кількості аудиторних годин;

– необхідністю реалізації поліфункціонального підходу у професійній підготовці майбутніх бакалаврів індустрії гостинності та неузгодженістю освітнього контенту різних дисциплін, спрямованих на формування поліфункціональної професійної компетентності;

– застосуванням в освітньому процесі теоретичного компонента та предметно-практичним характером майбутньої професійної діяльності бакалаврів сфери гостинності;

– затребуваністю висококваліфікованих спеціалістів у сфері гостинності на ринку праці та недостатньою готовністю молодих фахівців до поліфункціональної професійної діяльності;

– неперервністю процесу професійної підготовки та перепідготовки та відсутністю системи професійної підготовки та післядипломної системи підвищення кваліфікації кадрів у сфері гостинності.

Кваліфіковані кадри у туристичному бізнесі виступають одним із ключових факторів успіху ділової активності. У багатьох європейських країнах організація, що працює у сфері гостинності, не може отримати ліцензію, якщо її персонал не має спеціальної освіти<sup>9</sup>.

Сформульовані суперечності дозволили визначити мету дослідження. Вона полягає у дослідженні суперечностей між: фундаментальною університетською теоретичною освіченістю та недостатнім рівнем практичної підготовки бакалаврів до поліфункціональної діяльності умовах готельних підприємств; збільшеними вимогами до створення цілісної системи підготовки універсальних фахівців в умовах вищої освіти та недостатньою розробленістю науково-методологічних, педагогічних та методичних аспектів проблеми;

---

<sup>8</sup> Орленко О. В., Жуйков Г. Є. Професійний розвиток персоналу – основа ефективності готельно-ресторанного бізнесу. Бізнес-навігатор. 2018. Вип. 1-1. С. 158-161. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav\\_2018\\_1-1\\_35\\_12](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bnav_2018_1-1_35_12)

<sup>9</sup> Опря Б. О. Історія розвитку світового готельно-ресторанного бізнесу : навч.-метод. посіб. Кам'янець-Подільський : Друкарня "Рута", 2018. 133 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua>

масово-репродуктивною підготовкою майбутніх фахівців в університеті та індивідуально-творчим характером їх майбутньої інтегративної діяльності; зростанням престижу роботи менеджера у сфері гостинності та невизначеністю перспектив розвитку системи вищої освіти в галузі готельно-ресторанного менеджменту.

### *Міжнародний досвід підготовки фахівців для сфери гостинності*

Для удосконалення системи професійної освіти України у сфері туризму і готельно-ресторанного обслуговування, потрібно проаналізувати, порівняти і зіставити тенденції розвитку світового туризму, досвід передових зарубіжних країн в навчально-освітньому процесі, який перебуває у стані постійного пошуку шляхів вдосконалення підготовки кадрів для сфери гостинності.

Для вдосконалення існуючих програм підготовки фахівців, у коледжах і ВНЗ України, необхідно провести спеціальний аналіз світових тенденцій розвитку професійної освіти в сфері туризму і готельно-ресторанного обслуговування, виявити основні моделі навчання фахівців з метою можливого застосування у вітчизняній системі освіти<sup>10</sup>.

Отже, вивчення і адаптація світового досвіду буде сприяти розробці найбільш ефективних моделей навчання студентів у сфері туризму і готельно-ресторанного обслуговування у вітчизняних навчальних закладах; враховуючи своєрідність професійної підготовки фахівців в регіонах України, з урахуванням національних особливостей відносно туризму і готельно-ресторанного обслуговування.

Розвинені країни здійснюють цілеспрямовану і послідовну діяльність стосовно формування цілісної системи забезпечення сталого соціально-економічного розвитку, партнерських взаємовигідних відносин між різними сферами суспільства. Створення конструктивних механізмів взаємодії сфери праці і сфери освіти підвищують ефективність і знижують витрати (тимчасові, фінансові, людські та ін.). Процес підготовки і залучення професійних кадрів, є одним з елементів такої системи<sup>11</sup>.

Професійні стандарти, що встановлюють вимоги до знань, умінь, компетенцій, досвіду, системи цінностей і особистих якостей, необхідних для виконання певної роботи чи професійних обов'язків, розглядаються зарубіжними експертами як один з інструментів, що дозволяють створити стійку і ефективну взаємодію сфери праці і сфери освіти, забезпечити раціональне використання людських ресурсів що, врешті решт, сприятиме сталому розвитку суспільства.

Протягом останніх двадцяти років діяльність з розробки, вдосконалення і широкого впровадження в практику професійних стандартів розвивається у світі за наступними напрямками:

---

<sup>10</sup> Ковальчук Т. Г. Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу в Україні в умовах глобалізації світового господарства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Сер. : Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 126-130. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvshmevcg\\_2019\\_23\(1\)\\_28](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvshmevcg_2019_23(1)_28)

<sup>11</sup> Власенко І. Готельне господарство у соціальній інфраструктурі країни. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2019. № 3. С. 85–97. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu\\_2019\\_3\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vknteu_2019_3_9)

- відбувається рух від локальних галузевих систем стандартів до формування загальнонаціональних систем. Ця тенденція спостерігається в таких країнах як Австралія, Канада, Велика Британія, США, Німеччина, Японія, Нідерланди, Чилі, Малайзія, Філіппіни, Туреччина, Румунія та ін.;

- розробляються нові підходи і методи формування і використання професійних стандартів. Вони починають активно застосовуватися як у сфері праці, забезпечуючи кар'єрне зростання і професійний розвиток, так і у сфері освіти, де створюють основу для розробки програм професійної підготовки і більш ефективних методів оцінювання та атестації результатів професійного навчання;

- збільшується коло «користувачів» професійних стандартів. Воно охоплює не тільки співробітників кадрових установ, але й роботодавців і працівників, здобувачів професійної освіти різного рівня, викладачів і керівників навчальних закладів тощо;

- розширюється обмін досвідом з проблем формування та використання професійних стандартів. Все більше країн в різних регіонах світу починають розробляти і застосовувати загальнонаціональні професійні стандарти. У цей список входять розвинуті економічні країни, країни Азії і Латинської Америки, Центральної та Східної Європи, колишні радянські республіки<sup>12</sup>.

Проблеми забезпечення якості підготовки фахівців, формування ефективних механізмів її підтримки і підвищення, взаємодії сфери праці і сфери освіти мають велике значення для України

Використання професійних стандартів, на думку зарубіжних політиків, практиків, експертів і дослідників, вносить істотний (вагомий) внесок в розвиток і функціонування, як сфери праці, так і сфери освіти<sup>13</sup>.

***У сфері праці професійні стандарти сприяють:***

- формуванню і підтримці високого професійного рівня робочої сили, що найбільше відповідає потребам виробництва а, отже, забезпечує підвищення продуктивності та конкурентоспроможність;

- визначення і формулювання потреб в робочій силі і професійній підготовці;

- ефективному, обґрунтованому підбору кадрів і здійсненню професійного навчання на робочому місці;

- проведенню перевірки, атестації та сертифікації кваліфікацій;

- розвитку мобільності робочих кадрів тощо<sup>14</sup>.

***У сфері освіти професійні стандарти використовуються при:***

- розробці програм професійної підготовки, методів оцінки, сертифікації та акредитації всіх видів професійного навчання, що відповідають (найбільш повно) потребам економіки;

---

<sup>12</sup> Саун Л.В. Теория и практика подготовки специалистов сферы туризма в развитых странах мира: [Монография] / Л.В. Саун. – К.: МАУП, 2014. – 400 с.

<sup>13</sup> Фоменко Н.А. Педагогика вищої школи: методологія, стандартизація туристської освіти. Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Видавничий Дім «Слово», 2015. 216 с.

<sup>14</sup> Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 2-е вид., перероб. та доп. К.: «Альтерпрес», 2003. 436 с.

– забезпеченні наступності освітніх програм різного рівня, посилення цілісності усієї системи професійної підготовки а, отже, побудови ефективної і гнучкої системи, здатної швидко і адекватно відповідати на зміни і виклики в соціально-економічній сфері.

У всьому світі підготовці кадрів для туристичного бізнесу приділяється особлива і дуже значна увага. Еталоном у сфері туризму і готельно-ресторанного обслуговування вважається швейцарська освіта: в маленькій Швейцарії десяткам приватних шкіл готельного та туристичного менеджменту для функціонування не потрібна спеціальна акредитація, але необхідно мати визнання і хорошу репутацію, тобто школі життєво необхідно, щоб її дипломи отримали підтвердження солідних організацій, тому більшість шкіл проходять акредитацію.

Федеральна державна комісія по освіті, а також державний або приватний університет можуть перевірити і акредитувати школу. Більшість топ-менеджерів, які працюють у світовій готельній індустрії - випускники швейцарських шкіл. Школи дають не тільки необхідні знання та навички, але й уміння працювати в інтенсивному режимі, розвивати і вдосконалювати себе, спілкуватися з людьми різних національностей. У світі туризму без школи не можна стати професіоналом. Відомі швейцарські школи готельного менеджменту мають зарубіжні філії в Іспанії, Сінгапурі, Великій Британії, Франції та інших країнах.

З професійної точки зору цікаво розглянути британський досвід багаторівневої професійної підготовки фахівців сфери гостинності та туризму, оскільки Британія - батьківщина організованого туризму. Так, Борнмутський Університет є повністю визнаним британським урядом і відомий своєю високою кваліфікацією у сфері готельного та туристичного менеджменту. Це сучасний університет, який має у своєму складі сім Академічних шкіл.

За час навчання студенти отримують «реальний досвід реального світу», розвиваючи інтелектуальні, практичні та професійні навички, які цінують роботодавці. Це такі якості, як здатність вирішити проблему і вміння приймати рішення. Підприємницька жилка, товарицькість, корпоративність і вміння працювати в команді, комп'ютерна грамотність, знання основ бізнесу - необхідні випускнику компетенції для успіху в житті і в професії. Ця комбінація якостей, вироблена у випускників Борнмуту, має великий попит на ринку вакансій, що підтверджується першим місцем університету серед ВНЗ Великої Британії<sup>12</sup>.

Університет Суррей визнаний у всьому світі за свою науково-дослідницьку діяльність та надзвичайно ефективно навчання. Новий стратегічний підхід Університету, покликаний підняти і розширити міжнародний статус ВНЗ, що передбачається досягти, спрямовуючи діяльність і конкретні технологічні можливості на інформування і користь міжнародних, національних і місцевих громад, частиною яких є Університет. Цим товариствам університет надаватиме освіту виходячи з їх потреб розвивати і підтримувати світовий рівень досліджень, зміцнювати цінності і створювати



такі умови для навчання, в яких студентам, з набутими професійними навичками, необхідно буде проявити себе<sup>15</sup>.

Основними принципами нового стратегічного підходу університету Суррей є: функціонування у світовому масштабі; лідерство в наукових дослідженнях; посилення значущості освіти; створення продуктивного партнерства.

Університет Ольстера на базі кампусу в Джорданстауні має факультет бізнесу і менеджменту, що пропонує навчання на ступінь бакалавра за програмою «Готельний менеджмент». Мета даної програми - дати освіту студентам, які бажають зайняти управлінські посади на підприємствах гостинності, як в приватному, так і в громадському секторі індустрії.

За допомогою цього курсу студентам демонструють широкий діапазон можливостей для розвитку кар'єри в індустрії гостинності. Після вдалого виконання програми навчання, очікується, що випускники здобудуть такі компетенції, як: здатність і бажання аналітично, логічно думати і ясно висловлювати свої думки; необхідні для гостинності, технічні та управлінські навички та знання; особистісну компетентність, необхідну для кар'єри в стратегічному менеджменті; міждисциплінарний підхід до вирішення проблем і прийняття рішень.

Концепція освіти для підготовки фахівців у сфері гостинності, в розвинутих країнах спрямована на практичну компетентність, між тим як теоретичний аспект присутній меншою мірою.

Оригінальність і сильні переваги європейської освіти полягають, насамперед, у чергуванні теорії, що викладається в аудиторії або лабораторії (іноземні мови, науки, технології), та практики, яка проходить у майстернях, на виробництві.

Підготовка фахівців для сфери туризму і готельно-ресторанного обслуговування у різних країнах має свої властивості і відзеркалює вплив конкретних історичних, політичних, соціально-економічних та інших факторів<sup>16</sup>.

***Принципова кадрова схема в туризмі включає дві системи підготовки:***

- спеціалізована професійна підготовка для підприємств, які безпосередньо беруть участь у виробництві туристичного продукту (певних послуг);
- підготовка фахівців масових професій для суміжних галузей національної економіки.

При цьому кожна з цих систем має освітні рівні.

1. Вищий рівень передбачає підготовку менеджерів, які визначають напрями і завдання роботи, стратегію, тактику галузі, окремого підприємства (турменеджер, менеджер готелю, менеджер маркетингової діяльності у туризмі тощо.). Спеціалізована підготовка персоналу такого рівня проводиться у

---

<sup>15</sup> Федорченко В.К., Лук'янова Л.Г., Дорошенко Т.Т. Уніфіковані технології готельних послуг: навч. посіб. К.: Вища шк., 2001. 237 с.

<sup>16</sup> Польова Л.В. Особливості підготовки менеджерів із туризму у Польщі. Туристична освіта в Україні: проблеми і перспективи : зб. наук. праць. Київ : Тонар, 2007. 356 с.

провідних навчальних закладах (університетах, школах туризму, установах підвищення кваліфікації) за програмами магістра і бакалавра.

2. Середній рівень характерний для персоналу, який забезпечує технологічну послідовність обслуговування, погоджує взаємодію з іншими технологічними ланками (турагент, менеджер по резервуванню місць, метрдотель ресторану). Цей рівень забезпечують навчальні заклади, які готують фахівців з менеджменту певних технологічних процесів бакалаврського рівня.

3. Початковий рівень представлений персоналом, який виконує конкретні завдання і забезпечує задоволення окремих потреб туриста, або реалізацію окремого виду обслуговування. Цей рівень забезпечують навчальні заклади широкого профілю та спеціалізації, які готують працівників масових професій: офіціантів, кухарів, інструкторів тощо.

***Теоретичний аналіз педагогічних умов професійної підготовки фахівців для сфери гостинності дозволяє виявити такі світові тенденції, як:***

1) психолого-педагогічна і професійна підготовка, перепідготовка та підвищення кваліфікації персоналу здійснюються з урахуванням мінливих вимог і нових стандартів індустрії туризму;

2) професійна підготовка передбачає сезонний характер індустрії та попередній досвід працівників;

3) передбачаються можливості професійного зростання і продовження спеціальної і загальної освіти з урахуванням потреб туристичного ринку.

Зарубіжні школи змагаються між собою, з кожним роком пропонуючи все більше різноманітних програм, залучаючи до викладання кращі наукові кадри і досвідчених практиків готельної справи, організовують для своїх студентів стажування при найпрестижніших готелях.

У теперішній час підготовка фахівців туристично-готельного бізнесу здійснюється у світі за двома моделями, які досить сильно розрізняються та умовно називаються американською і європейською.

***Американська модель.*** У США в основному навчаються у коледжі або в університеті, - так званих шкіл з вищою освітою немає. Навчання готельному менеджменту базується на принципах, загальних для всіх спеціальностей з урахуванням практичної спрямованості проведених занять (практична спрямованість методики підготовки фахівців). У США вважають, що управління готелем аналогічно управлінню будь-яким іншим діючим підприємством.

Проходження практики є частиною процесу навчання і становить від 40% до 60% від кількості теорії. У школах США базовим вважається ґрунтовне вивчення теорії, тому в американських навчальних закладах головний акцент, особливо на початковому етапі, зроблено на курс загальної теорії управління. Хоча в програму навчання і входить аналіз практичних ситуацій з практики готельної справи (case-studies), однак для майбутнього менеджера за американською моделлю не обов'язково досконало вникати в найдрібніші деталі діяльності нижчих ланок. Тому американські фахівці, в разі потреби,

можуть досить легко перекваліфікуватися, наприклад, в управлінців іншого напрямку<sup>17</sup>.

На базі освітніх закладів створено спеціалізовані кадрові агентства, які мають єдину інформаційну систему з підприємством і які займаються регулярним моніторингом потреб ринку праці, працевлаштуванням молодих фахівців і регулюванням набору абітурієнтів за профільними спеціальностями. Отже, це дозволяє освітнім установам швидко реагувати на зміни потреб ринку в кадрах того чи іншого кваліфікаційного рівня і профілю. Також перевагою є тісна взаємодія з професійними організаціями.

**Європейська модель.** Зразком європейської моделі навчання готельно-туристичного бізнесу є швейцарські навчальні заклади. Швейцарія має досвід і переваги у глобальній індустрії гостинності.

В Європі у сфері гостинності застосовується професійний рух з самого нижнього рівня, тому навіть випускники університетів, які отримали бакалаврський диплом, зазвичай починають роботу на найнижчих позиціях. Вважається обов'язковим поєднувати теоретичні заняття з практичною роботою, в умовах реального часу - на базі діючого готелю. Більшість шкіл готельної справи у Швейцарії відкриті на базі діючих або колишніх готелів, де студенти і мешкають, що дозволяє їм отримувати професійні навички в обставинах, наближених до реальності<sup>18</sup>.

Отже, менеджер готелю, який отримав європейську освіту, в одній з європейських шкіл, не тільки обізнаний у тому, чим зайнята кожна служба готелю, але і вміє працювати скрізь, де працюють його службовці.

Таким чином, в європейській моделі підготовки фахівців для сфери гостинності відсутній розподіл за спеціалізацію, як в Україні (готельний сервіс, організація обслуговування на підприємствах громадського харчування, технологія продукції ресторанного господарства). Випускник європейської школи, після її закінчення, може працювати в будь-якій службі готелю, включаючи ресторан, кухню, окрім технічних служб.

Зазвичай, навчальний рік складається з двох семестрів: у першому студенти навчаються в аудиторії, а в другому - на практиці, що утворює співвідношення навчального часу, як 50% теорії і 50% практики. Така організаційна система, ще до випуску, надає студентам життєво необхідний досвід, що і цінується в індустрії гостинності<sup>19</sup>.

Незалежно від того, в якій країні знаходиться та чи інша готельна школа (Швейцарія, Німеччина, Франція), навчання з готельного менеджменту здійснюється за однотипними навчальними програмами. а саме: спочатку студенти вивчають правила функціонування готелю (прийом і розміщення гостей, обслуговування номерів, організація роботи ресторану, кухні), а згодом,

---

<sup>17</sup> Чорна Л.В. Система підготовки майбутніх фахівців із туризму в університетах США. Викладач і студент: суб'єкт і суб'єктні відносини. 2018. С. 89-91

<sup>18</sup> Закордонєць Н.І. Психолого-педагогічні аспекти підготовки магістрів для сфери туризму у вищих навчальних закладах Швейцарії. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2014. № 2. 240 с.

<sup>19</sup> Підготовка фахівців сфери туризму та готельно-ресторанної справи у професійних коледжах Німеччини // Режим доступу [http://www.bygeo.ru/strany/germaniya/1610-podgotovkaspecialistov-dlya-sferyturizma-v-professionalnyh-kolledzhah-germanii.html]

за програмою – вивчення основ інформаційних технологій, бухоблік, маркетинг.

Навчальний рік включає два семестри - теорію і практику. мова навчання - англійська. Для проходження практики у престижних готелях, обов'язковою умовою є знання на професійному рівні німецької та французької мов. Перший ступінь у бізнесі (впродовж року) закінчується отриманням сертифікату, який надає право на просту роботу (порт'є, покоївка, офіціант). Пройшовши ще один курс, можна отримати диплом, а продовжуючи навчання - вищий диплом (advanced Diploma) - аналог вітчизняного диплому про середню спеціальну освіту, за ним бакалаврат, магістратура. Після успішного закінченні курсу навчання ,видаються відповідні дипломи.

### ***Переваги європейської моделі професійної підготовки фахівців для індустрії гостинності:***

✓ навчання здійснюється в реальному середовищі, на базі великих готельних комплексів і діючих готелів;

✓ основну частину навчального часу присвячено практичним навичкам, набутих впродовж практичних занять, стажувань і практик на підприємствах індустрії;

✓ студент поетапно проходить всі рівні професійної підготовки, постійно підвищуючи свою професійну кваліфікацію.

✓ увагу зосереджено на формуванні у студентів психології обслуговування клієнтів;

✓ при появі потреби в нових фахівцях на підприємстві, розпочинається їх навчання;

✓ навчальний план формується з урахуванням потреб підприємства - замовника і можливостей навчального закладу, яке буде виконувати цей план.

### ***Удосконалення концепції підготовки та навчання фахівців сфери гостинності***

Туризм - це складна міжгалузєва та міжвідомча багатоукладна система та водночас унікальне соціальне явище. Він пов'язує потреби в людському спілкуванні, розвитку особистості та мислення з критеріями соціальної справедливості, охорони навколишнього середовища, відродження історичної спадщини, культури та мистецтва, тому потреба туристичної галузі – це творча особистість, компетентний високоморальний фахівець із постійним прагненням до вдосконалення своєї майстерності. Причому дані критерії можуть, і повинні, відноситися до фахівців усіх рівнів - від офіціанта, бармена, покоївки, екскурсовода до керівників (менеджерів вищої ланки) готелем, рестораном, туристським комплексом тощо. Цим і визначаються нові освітні потреби у сфері гостинності<sup>20</sup>.

Основна риса навчання у сфері гостинності - поєднання теорії та практики. Аналізуючи світові тенденції розвитку готельно-ресторанного

---

<sup>20</sup> Сопіга В. Б., Сорока Т. П. Тенденції розвитку готельно-ресторанних підприємств як фактор впливу на підготовку майбутніх фахівців сфери обслуговування. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. 2019. Вип. 2 (115). С. 36-41.

бізнесу та сучасні потреби вітчизняної індустрії гостинності, виникла нагальна потреба удосконалення концепції професійної підготовки фахівців.

Концепція професійної підготовки фахівців у сфері гостинності передбачає вирішення наступних завдань: сформулювати принципи концепції та виявити взаємозв'язки, що визначають перспективну зміну моделі підготовки фахівців.

Проведення досліджень стану ринку готельних послуг та стан підготовки у цій сфері в Україні, виявляє такі принципи вдосконалення концепції підготовки фахівців для сфери гостинності:

- принцип системи подвійної підготовки кадрів, тобто системи професійної освіти, де навчання теоретичним знанням поєднується з професійним практичним навчанням.

- принцип довузівської підготовки майбутніх спеціалістів готельної справи через створення спеціалізованих класів у школах, навчання у коледжах, тобто принцип наступності, неперервності професійної освіти.

На жаль, практика взаємодії готельних підприємств із діючими формами навчання фахівців, виявляє слабкий зв'язок навчальних програм із кваліфікаційною потребою діючих організацій.

Навчання за спеціальністю, що дає систему професійних знань, кваліфікаційні вміння та навички, - це необхідна база, на якій має будуватися ефективна система підготовки та перепідготовки фахівців та підвищення їхньої кваліфікації.

Як відомо, навчання кадрів та персоналу має будуватися за принципом неперервності, послідовності та регулярності. Навчання має будуватися так, щоб наприкінці навчання студент став спеціалістом широкого профілю.

Інша особливість організації готельного бізнесу полягає в тому, що багато готельних комплексів організують свої замкнуті навчальні центри, які мають на меті підготовку кваліфікованого персоналу тільки для підприємств, що входять у власну мережу. У ході навчання відпрацьовуються стандартні та кваліфікаційні навички, потреба в яких викликана лише вимогами готельного господарства, характерними лише для цього ланцюга.

Чимало готелів, що знаходяться у приватному володінні мають невеликий штат співробітників, тому кадри повинні мати професійні знання у багатьох галузях готельного сервісу. Саме для таких готелів, є сенс створити центр безперервного навчання. І найголовніше – у таких центрах проходитимуть стажування (практику) студенти туристичних факультетів університетів. Засновниками цього навчального центру можуть виступати навчальні заклади, приватні та державні структури.

У процесі навчання враховуватимуться індивідуальні особливості та потреби кожного студента. Навчальні програми розроблятимуться у взаємодії спеціалізованих факультетів ВНЗ та спеціалістів готельного господарства.

Таким центром може стати готельний комплекс приблизно трьох зірок, де надають набір послуг, що відповідають готелям цієї категорії, який став би базою застосування знань для студентів.

Пройшовши відповідний теоретичний курс, студентам надаватиметься можливість одразу пройти й практичне навчання. Будь-які нові знання мають бути негайно готові до практичного застосування. Теоретична та практична взаємодія має пронизувати все навчання.

Наприклад, протягом першого року навчання, студенти повинні готуватися не лише за спеціальною літературою, відвідування лекцій викладачів, але й працювати на нижчих позиціях (кухня, покоївки, белл-бій), де здобувають практичні навички. Крім того, після кожного семестру, необхідно необхідно долучити практику у відповідних службах навчального центру. Під час цих практик студент має здобути навички технологічної поведінки. Необхідно, щоб студент зіштовхнувся із реальною ситуацією до того, як закінчить навчання в університеті. Під час практики студенти виявляють свій характер, ступінь культурного розвитку, схильність та рівень майстерності, що в майбутньому забезпечить їхню успішну роботу в готельному бізнесі.

Роль практичного навчання полягає у застосуванні теоретичних знань в реальних умовах виробництва. Майбутній фахівець сам приймає рішення у нових умовах, отримує нові навички спілкування з людьми, які розмовляють іншими мовами, що ставить перед ним нові проблеми, які необхідно також розв'язувати.

Підготовка повинна мати багатопрофільний характер, сфокусований на сучасних та перспективних вимогах готельного бізнесу, за умови постійного зв'язку з економічними та соціальними процесами у сфері готельного бізнесу.

Центр може організувати подальшу освіту для менеджерів через семінари з метою професійного вдосконалення кадрів інших готелів. Оскільки теоретичну підготовку у центрі здійснюватимуть викладачі вищих навчальних закладів, центр може здійснювати маркетингове орієнтування у готельному бізнесі та інтелектуальну стимуляцію отримання нових знань.

Курси, що вивчатимуться в центрі, повинні охоплювати всі позиції готельного бізнесу: фінанси, менеджмент, маркетинг, соціально-психологічні відносини, основи бізнесу, економіку, технологічне обслуговування. Перепідготовка, підвищення кваліфікації фахівців може реалізуватися за організаційного та фінансового сприяння державних структур<sup>21</sup>.

Який би професії та кваліфікації не мав би фахівець, він зобов'язаний протягом певного часу пройти перепідготовку.

На базі центру можна реалізувати соціально значущі програми, наприклад, вирішення проблеми зайнятості, проводячи підготовку персоналу для готельних підприємств за рахунок коштів держави.

Наявність університетського диплому та наявність сертифікату про проходження стажування на базі центру дає фахівцям можливість реалізувати себе у готельному бізнесі, працювати консультантами готельних ланцюгів та туристичних корпорацій, викладачами у сфері гостинності.

---

<sup>21</sup> Тимошенко Т.О. Міжнародний досвід розвитку державно-приватного партнерства в індустрії гостинності в рамках концепції сталого розвитку та можливості його використання в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2018. № 15. С. 91–96. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2018\\_15\\_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2018_15_20)

У сфері готельного бізнесу дуже важливою є мовна підготовка фахівців, студентам часто не вистачає живого спілкування, можливості застосування професійної лексики. Проходження стажування на базі готелю як навчального центру компенсувало б цей недолік.

Даний навчальний центр може організувати та проводити виїзні семінари, конференції зі спеціальних програм. На його базі вважається можливим центр інформації по готелям. Центр міг би задовольняти заявки з усіх питань організації готельної справи.

Вважаємо створення навчального центру абсолютно реальним проектом, що вимагає практичної підтримки, здібних та професійних працівників та послідовних дій.

Організація багаторівневих освітніх комплексів на базі існуючих навчальних закладів не змінює їх профіль і основне призначення, не руйнує систему освіти, що склалася, а доповнює її, значно розширюючи диверсифікаційні можливості.

Використання сучасних освітніх технологій в умовах практик сприяє розвитку у студентів логічного та критичного мислення, уміння проводити дослідження, вирішувати проблему, розглядати кілька можливостей її розв'язання, співпрацюючи з іншими людьми; а також уміння працювати з інформацією, активно її сприймати; сприяє розвитку творчих здібностей; стимулює студентів вільно висловлювати свою думку. Усе це сприяє формуванню таких професійних якостей, як відповідальність, самостійність, упевненість у собі.

Проте слід зазначити, що жодна практика не дасть належного результату, якщо студент не буде мотивованим та організованим на використання методів саморозвитку та самонавчання. У розвитку професійних компетенцій мотивація тісно пов'язана з професійними установками, тобто готовністю студента до активності у певній ситуації.

Специфіка підготовки менеджерів гостинності визначається різноманіттям знань та вмінь, якими повинен володіти фахівець у галузі технології гостинності. Крім знань із загальної методології обслуговування туристів, йому потрібні знання методів виробництва конкретних послуг, тобто за технологією ресторанного обслуговування, за технологією обслуговування в готелі, за технологією надання транспортних послуг, за технологією екскурсійного обслуговування туристів. Необхідні також глибокі знання та навички щодо впровадження інформаційних процесів та нових технологій у перелічені вище види послуг.

Отже, необхідно створити таку концепцію підготовки менеджерів технології гостинності, яка б дозволила за рахунок:

- наступності змісту загальної та вищої професійної освіти;
- єдності технічних, технологічних, інших процесів, що вивчаються, створення на їх основі інтегрованих курсів навчання;
- заміни репродуктивних методів на продуктивні, проблемно-дослідні;
- здійснення професійного спрямування загальноосвітньої підготовки;
- проведення максимально можливої кількості практичних занять;

- застосування ефективних способів розвитку творчих здібностей у процесі професійного становлення;
- запровадження нових форм навчання;
- орієнтації на особисті цінності, потреби;
- ефективного використання кадрового потенціалу, матеріальних ресурсів базових підприємств; - готувати фахівців різних рівнів для роботи в індустрії гостинності у значно короткі терміни та в рамках одного навчального закладу.

Основним обов'язком тих, хто працює в індустрії гостинності, є постійне дотримання рівноваги між факторами людськими та технічними, пам'ятаючи, що одне без іншого існувати не може.

**Педагогічні умови розвитку загальних компетенцій** - це сукупність зовнішніх і внутрішніх факторів освітнього процесу, від реалізації яких залежать розвиток загальних компетенцій та їх інтеграція у професійне поле майбутніх фахівців<sup>22</sup>.

Для з'ясування педагогічних умов, що сприяють розвитку загальних компетенцій у професійній підготовці фахівців готельно-ресторанного обслуговування, необхідно проаналізувати потреби ринку праці, рівні розвитку загальних компетенцій на основі діяльнісного підходу та інтеграцію загальних і професійних компетенцій.

#### **Педагогічні умови модернізації системи професійної підготовки**

**Педагогічними умовами**, що забезпечують розвиток загальних компетенцій у професійній підготовці фахівців сфери готельно-ресторанного обслуговування є:

– формування змісту навчання, орієнтованого на інтегративний розвиток загальних і професійних компетенцій; застосування теорії контекстного навчання, імітаційно-діяльнісних і особистісно-орієнтованих технологій навчання;

– розробка і використання оціночних засобів, що з одного боку сприяють на всіх етапах професійної підготовки адекватному оцінюванню рівня розвитку загальних компетенцій, а з іншого - впливають за допомогою самооцінки на процес розвитку майбутніх фахівців готельно-ресторанного обслуговування<sup>4</sup>.

Послідовність набуття професійних компетенцій повинна наслідувати наступність «від простого до складного». Тільки досягнувши операційно-виконавського рівня, майбутній фахівець може переходити до організаційно-технологічного рівня.

Тривалий досвід індустрії гостинності на прикладі зарубіжних готельних шкіл, демонструє, що саме поетапне освоєння спеціальності від низових посад є найбільш ефективною моделлю підготовки.

Основним критерієм оптимальності професійної підготовки студентів ВНЗ, ми вважаємо досягнення кожним студентом максимально можливого для нього рівня професійної компетентності в умовах нормативного використання навчального часу. Даний підхід дозволяє сформулювати індивідуальні траєкторії

<sup>22</sup> Поночовна-Рисак Т. М. Проблеми професійної підготовки майбутніх фахівців готельно-ресторанної справи. Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах. 2019. № 62. Т. 1. С. 66-69.



навчання студентів, так як на вже на першому етапі навчання можливо виявити потенціал майбутніх фахівців та відсіяти тих, хто не зможе реалізувати себе в готельній індустрії.

Успішна діяльність у готельному сервісі, можлива за умов набуття майбутніми фахівцями готельно-ресторанного обслуговування, впродовж навчання у ВНЗ, наступних компетенцій:

***Особистісні компетенції:***

- володіння цінностями, необхідними для професійної діяльності у сфері гостинності: доброта, цікава робота, активне діяльне життя (повне, емоційно насичене життя), розвиток, пізнання, впевненість у собі, здоров'я (фізичне і психічне);

- володіння інструментальними цінностями (цінностями-засобами) необхідними для професійної діяльності у сфері гостинності: життєрадісність (оптимізм і почуття гумору), чуйність (дбайливість), толерантність по відношенню до поглядів і думок інших людей, широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички), охайність, вихованість, відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово), самоконтроль (стриманість, самодисципліна).

- володіння методами самопізнання: самоспостереження, самодіагностики;

- здатність будувати життєві плани, шляхи їх реалізації;
- уміння застосовувати методи саморегулювання, самонавчання.

***Інформаційні компетенції:***

- орієнтування в інформаційному полі;
- уміння здійснювати пошук та отримувати інформацію з різних джерел;
- уміння аналізувати і обробляти інформацію;
- уміння представляти і зберігати інформацію;
- уміння передавати і поширювати інформацію.

***Комунікативні компетенції:***

- уміння висловлювати свої думки в усній формі українською мовою;
- уміння висловлювати свої думки в усній формі іноземною мовою;
- уміння виробляти оптимальні стратегії спілкування;
- володіння нормами етикету;
- уміння оформлювати письмову документацію.

***Компетенція діяти в стандартних і нестандартних ситуаціях:***

- уміння аналізувати ситуацію, визначати причини її виникнення;
- уміння складати перелік альтернативних варіантів розвитку подій;
- уміння обирати оптимальні варіанти розв'язання;
- визначає дії щодо запобігання повторенню ситуацій, здатність до модернізації технології обслуговування.

Компетенції проявляються в конкретних ситуаціях (соціальних і професійних). Новий професійний стандарт вищої освіти за спеціальністю 015 «Професійна освіта (за спеціалізаціями)» галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка»

для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти (2019)<sup>23</sup>, націлює на зміни за напрямками в освітньому процесі: в методичному забезпеченні навчального процесу; в підходах до оцінки результатів запровадження освітніх програм; у змісті програмного матеріалу; стимулює до розробки нових методик і технологій освітньої діяльності, форм контролю за їх здійсненням.

Стандарт 2019 р. маючи компетентісно-орієнтоване спрямування, спонукає не тільки до переосмислення цілей, але вимагає пошуку оптимальних способів формування професійної компетентності фахівців готельно-ресторанної справи, і, в першу чергу, шляхом удосконалення системи теоретичної і практичної підготовки.

У новому стандарті вищої освіти зазначено, що «мінімум 50% обсягу освітньої програми має бути спрямовано для здобуття загальних та спеціальних (фахових) компетентностей за спеціальністю, визначених стандартом вищої освіти.» Формування практичної компетентності фахівця з готельно-ресторанної справи, поєднує уявлення про розвиток студента як індивідуальності в першу чергу, а потім як фахівця з глибоким розумінням ситуації у сфері готельної індустрії.

При розробці програми підготовки бакалаврів професійної освіти враховуються наступні принципи:

➤ зміст наскрізної програми визначається моделлю діяльності фахівця, освітньо-професійною програмою, кваліфікаційною характеристикою та навчальним планом.

➤ зв'язок між практиками передбачає наступність навчальної діяльності у формування умінь і навичок в загальному процесі професійного становлення майбутніх бакалаврів.

➤ в основу змісту покладено опис методів і форм діяльності студентів і керівників практики.

➤ керівник практики планує, які теоретичні знання і в якій конкретній ситуації мають бути застосовані студентами на практиці.

У Рівненському державному гуманітарному університеті розпочали здійснювати з 2019 році підготовку фахівців за першим рівнем вищої освіти (бакалавр) за кваліфікацією – бакалавр професійної освіти, педагог професійного навчання, фахівець з готельно-ресторанної справи.

Зазначимо, що саме використання умов розширення академічної, самостійності, варіативності та альтернативності підготовки фахівців дозволило скласти освітньо-професійну програму підготовки висококваліфікованого конкурентоздатного педагога професійного навчання з готельно-ресторанної справи не тільки на ринку освітніх послуг, а також у сфері обслуговування.

Обираючи напрям спеціалізації, випускники отримують кваліфікацію фахівця з готельної справи чи із спеціалізованого обслуговування, що

---

<sup>23</sup> Стандарт вищої освіти України перший (бакалаврський) рівень, галузь знань 01 - «Освіта / Педагогіка», спеціальність 015 - «Професійна освіта (за спеціалізаціями)». Затверджено і введено в дію наказом Міністерства освіти і науки України від 21.11.2019 р. № 1460. [online]. Режим доступу: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/11/22/2019-11-22-015-B.pdf>

дозволить їм бути більш мобільним на ринку праці та стати професіоналами у галузі.

Освітньо-професійна програма підготовки фахівця визначає мету, умови, зміст, форми і методи, очікувані результати від практико-орієнтованої професійної підготовки майбутніх фахівців за спеціалізацією «Готельно-ресторанна справа».

Відповідно, після визначення ключових загальних і спеціальних (фахових, предметних) компетентностей розроблено зміст освіти на основі модульних програм, що забезпечують реальну інтеграцію навчальних дисциплін з практичною діяльністю в готельно-ресторанній сфері.

На основі аналізу вітчизняної та європейської систем підготовки фахівців готельного сервісу, педагогічної літератури, присвяченої осмисленню і реалізації компетентнісного підходу, зазначимо, що процес розвитку загальних компетенцій не є самостійною складовою процесу навчання: він органічно інтегрований у процес формування професійних компетенцій. Подібний інтегративний підхід дозволяє оцінювати рівень розвитку загальних компетенцій безпосередньо в діяльності, що має прямий зв'язок з майбутньою професійною діяльністю.

Для реалізації педагогічних умов розвитку загальних компетенцій необхідно застосувати теорію контекстного навчання. Етап професійної підготовки може бути охарактеризовано як період, коли значна частина розвинених в рамках школи загальних компетенцій, зазнає трансформації, включається в процес інтеграції з професійними компетенціями. Цей процес відбувається через основні види діяльності студентів: навчальну, професійну, навчально-професійну.

У переліку програмних результатів навчання висунуто вимоги в якості компетенцій, які можна розділити на:

- вимоги до теоретичної підготовленості: глибокі знання із загальноосвітніх, профільних і прикладних дисциплін, необхідні для професійної діяльності в сфері гостинності; володіння інформацією чинних нормативно-правових документів, законодавства, галузевих стандартів; знання іноземної мови загальноєвропейської класифікації рівнів володіння іноземною мовою; базові знання в галузі інформаційних технологій, володіння комп'ютерною термінологією і принципами роботи різних комп'ютерних програм;

- вимоги до практичної підготовленості: здатність оцінювати кон'юнктуру ринку послуг і продукції готельно-ресторанного господарства, інтерпретувати результати дослідження та прогнозувати напрями розвитку суб'єкта підприємницької діяльності в сфері обслуговування; уміння здійснювати педагогічне керівництво самостійною роботою студентів для опанування професійною діяльністю; застосовувати новітні методи та інструментальні засоби освітніх досліджень; впроваджувати в освітній процес елементи електронного навчання на базі комп'ютерних телекомунікацій;

- вимоги до особистості фахівця: креативність, лояльність, гнучкість і адаптивність, оптимізм, обов'язковість, доброзичливість, цілеспрямованість,

клієнтоорієнтованість, незалежність, емпатичність, здатність до інтелектуального, культурного, морального саморозвитку., які, зокрема, зазначені в таких компетенціях, як – вміння аналізувати суспільно й особистісно значущі світоглядні проблеми, усвідомлювати цінність захисту незалежності, територіальної цілісності та демократичного устрою України; розуміти особливості комунікації, взаємодії та співпраці в міжнародному культурному та професійному контекстах; обирати оптимальну комунікаційну стратегію у спілкуванні з групами та окремими особами .

Освіта сприяє розвитку творчих здібностей випускників, активізації участі у всіх сферах суспільного життя суспільства. Підготовка випускників для роботи в індустрії гостинності орієнтується на конкретні види професійної діяльності, до яких готується випускник.

Сучасні підприємства готельно-ресторанного сервісу визначають попит на обізнаного, підготовленого фахівця з високим рівнем культури, який має глибокі технологічні та гуманітарні знання, що базуються на технічних, дослідницьких, історичних, економічних, політичних засадах. Це також знання професійної, національної кухні народів світу, широкого спектру якісних сервісних послуг.

У зв'язку з цим, одним з пріоритетних напрямів в роботі кафедри професійної освіти, трудового навчання та технологій Рівненського державного гуманітарного університету є активне використання нових педагогічних технологій в навчальному процесі та проведення науково-дослідної роботи з метою вивчення актуальних проблем щодо вдосконалення сфери послуг, технології і організації готельно-ресторанного виробництва, продуктів харчування, розробки технології продуктів харчування із заданими властивостями.

Організація навчального процесу націлена на підвищення якості підготовки компетентного фахівця, орієнтованого на роботу в сучасних умовах підприємств громадського харчування.

Іншим важливим напрямом в роботі, що дозволяє досягти підвищення якості освітньої діяльності, є активізація науково-дослідної роботи студентів. Науково-дослідна робота студентів здійснюється в тісному зв'язку з базами практик, підприємствами готельно-ресторанного сервісу.

Студенти збирають фактичний матеріал про якість роботи підприємств, розробляють технології страв з ефективними способами подачі, розробляють раціони харчування для різних категорій споживачів.

З метою набуття практичних навичок роботи, наші студенти вивчають, аналізують проблеми, рекомендації досвідчених фахівців, подають висновки роботи для обговорення в навчальних аудиторіях.

Вивчення і обробка висновків за даними досліджень допомагають майбутнім випускникам реально перейматися проблемами і перспективами розвитку підприємств готельно-ресторанного обслуговування, розробляти пропозиції щодо розширення спектру сервісних послуг відповідно до міжнародних стандартів.

### 3.5. ЕКОЛОГІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ ТА СИСТЕМА МОНІТОРИНГУ АНТРОПОГЕННИХ ЛАНДШАФТІВ \*

До початку ХХІ ст. людство перетворилося на потужну техногенну силу. Інтенсивний антропогенний вплив призводить до змін не лише в окремих природних комплексах, а й до значних змін природних ландшафтів у цілому. В умовах стрімкого розвитку суспільства, антропогенний вплив на природні ресурси лише підсилюється, що призводить до неповоротних деградаційних процесів. З кожним роком нещадного вичерпання природних ресурсів послаблюють стійкість природних екосистем та знижують їх можливості до самовідновлення та саморегулювання. Збільшення антропогенного навантаження на навколишнє природне середовище, поява територій, на яких в силу різних подій сталася екологічна катастрофа, у т.ч. військові події в Україні, поставили під загрозу життя та здоров'я людини. Це зумовлює потребу прийняття нових нормативно-правових норм, які б забезпечували безпеку людини в процесі змін в середовищі його проживання.

Теоретичною базою вивчення антропогенної трансформації геосистем є концепція антропогенних модифікацій природних ландшафтів А.Г. Ісаченка, теорія антропогенного ландшафтознавства, розроблена в працях Ф.М. Мількова, В.І. Федотова, Г.І. Денисика; ландшафтної екології М.Д. Гродзинського та В.М. Гуцуляка; антропогенної трансформації ландшафтів Л.І. Куракової, А.Н. Шищенко, Л.Л. Малишевої; урбаністичної географії П.Г. Шищенко, В.А. Кучерявого, А.Е. Чайки, О.Ю. Дмитрика та інших.

Останнім часом помітно зросла кількість досліджень, предметом яких стало розгляд ролі держави у вирішенні еколого-економічних проблем. Цій темі в Україні присвячені дослідження таких науковців, як Губанова О.Р., Язлюк Б.О., Єлісеєва Л.В., Стрішенець О.М., Цимбалюк І.О., Павліха Н.В. та інші. У більшості публікацій науковці пропонують свій досвід щодо використання еколого-економічних інструментів в Україні, стан сучасного механізму екологічного регулювання природокористування та перспективність діючих інструментів еколого-економічної діяльності суб'єктів господарювання. Проте ґрунтовних досліджень щодо вирішення еколого-економічних проблем в Україні бракує і тому ця тема є перспективною для подальшого розгляду та впровадження у економіку країни, особливо в умовах військового стану.

Поняття *екологічної безпеки* у ряді моментів досить суттєво відрізняється від визначеного загальноприйнятого визначення національної безпеки. Друге зосереджене на запобігання екологічним негативам, в той час як перше несе в собі не тільки попередження, а й виявлення та нейтралізацію потенційних загроз, які уже існують та завдають шкоду національним державними інтересам, в основному екологічного характеру. Забезпечення екологічної безпеки і максимального стану екологічної рівноваги на всій території України, збереження генофонду Українського народу є обов'язком держави (ст. 16

---

\* Автори П'ятка Н.С., Лужанська Т.Ю., Лета В.В., Ільтьо Г.Ф.

Конституції України). Кожен громадянин України має право на навколишнє природне середовище, яке не буде завдавати ніякої шкоди його життю та здоров'ю. А також на відшкодування шкоди, яка може бути завдана порушенням цього права. Держава надає гарантію на екологічно безпечне для життя навколишнє середовище. Відповідно розроблені основні сфери в державній політиці України в галузі використання природних ресурсів, охорони довкілля та забезпечення екологічної безпеки.

Одним із пріоритетних національних інтересів є забезпечення екологічно і технічно безпечних умов для життя суспільства, так як екологічна ситуація, яка складається в Україні характеризується як кризова. Основним показником екологічної ситуації в Україні є те, що екологічно кризові локальні ситуації ускладнюються ще й регіональними кризами. Взаємовідносини по забезпеченню екологічної рівноваги та гарантуванню екологічної безпеки тісно пов'язані з охороною навколишнього природного середовища, раціональним та ефективним використанням всіх природних ресурсів, з використанням територій та об'єктів, які створюють екологічну небезпеку. Це обумовлює комплексність формулювання терміну екологічної безпеки, яке включає в себе: 1) певний стан та роль природного об'єкта; 2) систему гарантій, які надає держава для громадян для забезпечення їхньої нормальної життєдіяльності.

**Екологічна безпека** - певна категорія, яка притаманна людському суспільству, соціальна складова, яка виникає в межах суспільних відносин, однак відносини, які існують у сфері екологічної безпеки, регулюються правом, а отже вона має певні ознаки правової форми. Ця категорія характеризується, не тільки, як цінність людського суспільства, яка базується на певній системі екологічної безпеки, що гарантує безшкідливе співіснування природи і людини. Мова йде про безпеку людини у взаємодії з природним середовищем у процесі роботи з небезпечними речовинами (радіоактивними, хімічними тощо), застосуванням небезпечних технологій і процесів, здійсненням тим чи іншим способом різноманітних впливів на довкілля і т. д. Але слід також враховувати зв'язок і з процесами, які людина не може контролювати (стихійні сили природи, військові події тощо).

Екологічна безпека є досить важливою частиною національної безпеки. У Концепції національної безпеки України «національна безпека» визначається як захист важливих для життя інтересів осіб, суспільства і держави від внутрішніх та зовнішніх небезпек. Загрози які несуть зовнішній характер безпосередньо пов'язані з безпечною життєдіяльністю населення і держави загалом у разі виникнення війни або локальних збройних конфліктів, виникнення будь яких техногенних екологічних катастроф, які несуть за собою глобальний характер за межами України і можуть завдати негативного впливу на населення та територію держави. Внутрішні загрози є зазвичай надзвичайними ситуаціями техногенного і природного характеру або найчастіше можуть бути викликані терористичними діями.

В концепції враховані основні можливі загрози в екологічній сфері для національної безпеки України: антропогенне порушення та велика техногенна перевантаженість території України, нераціональне використання природних

ресурсів, часте застосування екологічно шкідливих і недосконалих технологій; ввезення в Україну екологічно небезпечних технологій а також речовин і матеріалів, діяльність яких ніхто не контролює; негативні наслідки для екологічної ситуації від оборонної та військової діяльності.

Екологічне законодавство, яке на сьогоднішній день є чинним в Україні (ст. 33 Закону України «Про охорону навколишнього природного середовища») як фактори безпеки навколишнього природного середовища вбачає спеціальні нормативи екологічної безпеки, такі як: гранично допустимі викиди та скиди забруднюючих хімічних речовин у навколишнє середовище, межі допустимого негативного впливу на нього фізичних і біологічних факторів та інші. Екологічні нормативи потрібно встановлювати з урахуванням певних вимог санітарно-гігієнічних та санітарно-протиепідемічних норм, правил і законів, гігієнічних нормативів.

*Державна система екологічного моніторингу* – це певна система спостережень, обробки, передавання, збирання, а також збереження обробку та аналізування інформації про стан навколишнього середовища, атмосферного повітря та прогнозування змін в ньому і розробки певних наукових рекомендацій для запобігання негативних змін в стані навколишнього природного середовища а також дотримання вимог та правил екологічної безпеки. Об'єктами моніторингу можуть бути природні, антропогенні та природно-антропогенні екосистеми. Система екологічного моніторингу повинна накопичувати, систематизувати і аналізувати інформацію: про стан довкілля; про причини, які спостерігаються і ймовірних змін стану, тобто джерела і фактори впливу; про допустимість будь яких змін і навантажень на навколишнє середовище в цілому; про існуючі резерви біосфери. До системи екологічного моніторингу відносять спостереження за станом різних складових та елементів біосфери і спостереження та аналіз джерел та факторів антропогенного впливу.

В основні завдання екологічного моніторингу входять: спостереження за факторами антропогенного впливу; спостереження за змінами, що відбуваються в навколишньому середовищі під впливом антропогенного впливу; спостереження за станом здоров'я населення, яке проживає в зонах впливу техногенних факторів; аналіз даних, оцінка та прогноз змін стану природного середовища в цілому і окремих її компонентів під впливом факторів, що впливають; розробка систем управління та оптимізації антропогенного впливу на навколишнє природне середовище.

Існують різні підходи до класифікації моніторингу: за характером вирішуваних завдань; за рівнями організації; по природними середовищами, за якими ведуться спостереження.

*За масштабом спостережень і характером узагальнення інформації* розрізняють:

- 1) глобальний (біосферний) моніторинг, здійснюваний на основі міжнародногоспівробітництва, яке в останні роки стає все більш інтенсивним;
- 2) національний моніторинг, здійснюваний в межах держави спеціально створеними органами;

3) регіональний моніторинг, здійснюваний в межах інтенсивно освоєваних великих районів;

4) локальний (біоекологічний) моніторинг, що включає стеження за змінами стану навколишнього середовища в межах будь яких населених пунктів, промислових та господарських центрів, а також безпосередньо на підприємствах;

5) імпактний моніторинг, здійснюваний в особливо небезпечних зонах і місцях.

*За специфікою методів вимірювання та оцінки інформації* виділяють моніторинг:

- біологічний;
- геохімічний;
- геофізичний.

*За специфікою об'єктів спостереження і захисту* виділяють моніторинг:

- атмосфери;
- ґрунтів;
- поверхневих вод (гідрологічний) і підземних вод (гідрогеологічний);
- рослинних ресурсів (геоботанічних) лісів, тваринного світу;
- антропогенного навантаження;
- транспортного навантаження;
- рекреаційного навантаження;
- медико-демографічний.

Системи моніторингу також класифікують за методами спостереження (фізико-хімічним, біологічним, географічним та іншими). Особливо слід відзначити дистанційний моніторинг.

Екологічний моніторинг необхідний для прийняття як оперативних і надзвичайних, так і профілактичних заходів для захисту навколишнього природного середовища. При розробці проекту екологічного моніторингу необхідна наступна інформація: 1) джерела надходження забруднюючих речовин в навколишнє природне середовище - це безпосередньо викиди забруднюючих речовин в атмосферу будь якого роду промисловими, енергетичними, транспортними та іншими об'єктами, що ведуть за собою викиди в атмосферу небезпечних речовин і розливу рідких небезпечно забруднюючих речовин; 2) перенесення забруднюючих речовин - процеси атмосферного переносу; процеси переносу і міграції у водному середовищі; 3) процеси ландшафтно-геохімічного перерозподілу забруднюючих речовин - переміщення речовин які забруднюють по ґрунтовому профілю до рівня ґрунтових вод; 4) дані про стан антропогенних джерел забруднення - потужність джерела забруднення та місце розташування його, гідродинамічні умови надходження забруднювачів у навколишнє природне середовище.

*Комплексний екологічний моніторинг* - це складна система, що передбачає:



- 1) виділення об'єкта спостереження, ірраціональне розміщення пунктів спостереження на контрольованій території;
- 2) забезпечення спостережень технічними засобами вимірювань, транспорту, зв'язку для проведення обстеження;
- 3) оцінку стану об'єкта, прогнозування його змін;
- 4) забезпечення вчасного збору, обробки, зберігання та видачі споживачам необхідної інформації.

***Система моніторингу переслідує такі цілі:***

- 1) визначення рівнів забруднювачів у різних середовищах, їх розподіл в просторі і в часі;
- 2) визначення величин і швидкостей поширення потоків забруднюючих речовин, можливих шляхів їх трансформації;
- 3) рішення проблеми сумісності результатів аналізів, проведених різними лабораторіями;
- 4) забезпечення зацікавлених користувачів інформацією, необхідною для прийняття рішень щодо усунення забруднень на різних рівнях.

***Найважливішими проблемами України в екологічній сфері є:***

- 1) структура економіки яка є успадкованою та в якій переважає ресурсо- та енергоємні галузі;
- 2) зношеність або застарілість основних фондів промислової і транспортної інфраструктури;
- 3) система державного управління щодо врегулювання використання природних ресурсів;
- 4) недостатня кількість інститутів громадянського суспільства;
- 5) недотримання природоохоронного законодавства.

Згідно з Положенням про державну систему моніторингу навколишнього середовища (затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 30.03.1998 №391) спостереження за станом об'єктів навколишнього природного середовища та рівнем його забруднення здійснюють 8 суб'єктів моніторингу довкілля - центральні органи виконавчої влади (Мінприроди, МНС, МОЗ, Мінагрополітики, Держжитлокомунгоспом, Держводгоспом, Держкомземом, Держкомлісгоспом) та їх органи на місцях, а також підприємства, установи та організації, що належать до сфери їх управління, які є суб'єктами системи моніторингу за загальнодержавною і регіональними (місцевими) програмами реалізації відповідних природоохоронних заходів. Координацію діяльності суб'єктів системи моніторингу, розгляду поточних питань, пов'язаних з проведенням моніторингу навколишнього середовища, здійснює спеціальна комісія з питань моніторингу довкілля із секціями за відповідними напрямками, склад та положення про яку затверджуються Кабінетом Міністрів України.

Денисик Г.І. визначає антропогенний ландшафт - як ландшафт, змінений діяльністю людини в процесі виконання нею соціально-економічних функцій з відповідною технологією природокористування<sup>1</sup>. У такому ландшафті значних змін зазнають рослинність і тваринний світ, ґрунти, мікрорельєф; відносно мало

---

<sup>1</sup> Денисик Г.І. Регіональне антропогенне ландшафтознавство. Умань: Сочінський, 2010. 168 с.

змінилися геологічний фундамент та основні риси клімату. Антропогенні ландшафти: господарські угідді, населені пункти, промислові споруди, шляхи, антропогенні форми рельєфу (канали, кар'єри, відвали).

*До антропогенних* відносять широку гетерогенну групу ландшафтів, які цілеспрямовано створені людиною для виконання певних соціально-економічних функцій, так і виниклих в наслідок ненавмисної зміни природних ландшафтів. Антропогенні ландшафти, подібно до природних, виступають компонентною системою, єдиним комплексом рівнозначних компонентів. Найголовніша відмінна риса їх - наявність ознак саморозвитку, які протікають відповідно до природних закономірностей. Деякі види антропогенних ландшафтів візуально важко відмітні від природних аналогів. Прикладами є зарослі природною рослинністю відвали, озера в покинутих кар'єрах, суходільні луки на місці зведених лісів, старі лісокультури.

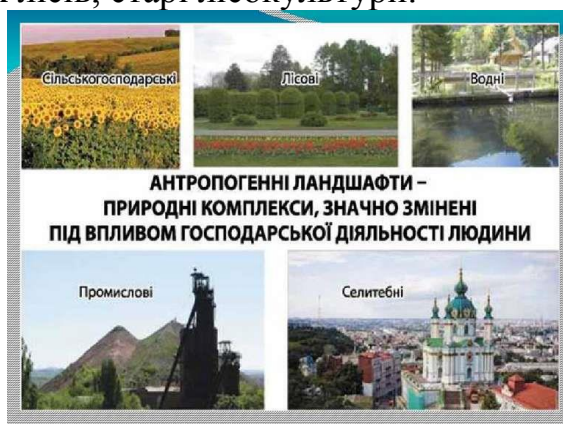


Рис. 1. Види антропогенних ландшафтів

Науковці вважають, що антропогенними ландшафтами слід вважати як наново створені людиною ландшафти, так і всі ті природні комплекси, в яких корінній зміні під впливом людини піддався будь-який з їх компонентів, у тому числі рослинність разом з тваринним світом. До антропогенних ландшафтів відносяться ті, на яких природна рослинність замінена культурною (сади, городи, парки тощо) або повністю зведена (відвали, аеродроми, промзони) і де люди змінили ґрунти, у тому числі їх хімічний склад, а також форми рельєфу різними кар'єрами, насипами тощо.

**Природно-антропогенний ландшафт (ПАЛ)** – це найбільш загальний, широко використовуваний, термін, означає будь-які антропогенно трансформовані ландшафти. Одні дослідники в поняття ПАЛ включають тільки різною мірою антропогенно модифіковані природні комплекси, без господарських елементів. Проте їх стан та структура залежать як від фонових і внутрішніх особливостей початкового ландшафту, так і від господарської діяльності людини. Другі дослідники в ПАЛ включають в різному ступені змінені прямим або опосередкованим антропогенним впливом природні територіальні комплекси (ландшафти) з штучними господарськими підсистемами, тобто у другому випадку структура ПАЛ складається з елементів матеріальної культури виробничого типу (промислові об'єкти, сільгоспугіддя),

науки, мистецтва, культово-ідеологічних символів, а також різною мірою трансформованих елементів і компонентів природних ландшафтів<sup>2</sup>.

***При аналізі та класифікації ПАЛ поділяють:***

1) за цільовою соціально-економічною або виробничою орієнтацією (лісо- або сільськогосподарські, призначені для забудови, рекреаційні і т.д.);

2) за ступенем змінності структури та стану природних ландшафтів (сильно, слабо, середньо);

3) за ступенем або якістю сприятливості або придатності для життєдіяльності (окультурені сприятливі, деградовані, несприятливі та небезпечні);

4) характером використання земель в якості угідь (природні, орні, різні види призначених для забудови та промислових).

Відзначаємо, що сильно змінені господарською діяльністю ПАЛ часто називають просто антропогенними. При широкому трактуванні поняття культура (будь-які надбудови та перетворення природи) синонімом ПАЛ стає культурний ландшафт.

***Культурні ландшафти (КЛ).*** Культура виступає способом життя і праці конкретного суспільства. З природничо-наукових позицій функції культури у розвитку суспільства полягають у кращій його адаптації до навколишнього середовища і формуванні КЛ. Їх зводять до таких складових: соціологізуюча, науково-пізнавальна та практично-перетворювальна (матеріально-виробнича). В археології культура (культурні шари) – це матеріальні сліди або відбитки цивілізацій або більш ранніх стадій розвитку і способу життя суспільства. При такому розумінні терміну «культура» будь-які перетворення ландшафтів, у тому числі для отримання миттєвих благ, є їх окультурення. Прикладом є випалені в результаті загінних палів при полюванні аридизовані ландшафти, і лучно-степові або лугові пасовищні угіддя, ділянки з вибитою рослинністю і пісками, що розвіюються навколо стійбищ та водопоїв худоби, ріллі на місці знищених лісів. До того ж, розбиті піски скіфо-сарматської і пізніших культур кочового скотарства. Сюди ж належать і ПАЛ великих зон навколо міст та промислових центрів із звалищами, закинутими кар'єрами і вторинними дрібнолистими лісами в різних стадіях відновлювальних сукцесій. При історико-культурному розумінні КЛ практично всі змінені ландшафти – це зрізи або сліди різних історичних періодів цілеспрямованої зміни ландшафтів<sup>3</sup>.

*У сучасних уявленнях про культуру та формуванні під її впливом КЛ виділяють такі основні її аспекти:*

1) культура як провідний чинник формування другої, олюдненої природи, орієнтований на цілеспрямовану високотехнологічну виробничу трансформацію ландшафтів та їх природних складових в угіддя або ресурси для одержання матеріальних благ;

2) культура як третя природа, що орієнтована на отримання не стільки матеріальних, скільки культурно-естетичних, духовних благ, зокрема

<sup>2</sup> Адаменко О.М., Приходько М.М. Регіональна екологія і природні ресурси. Івано-Франківськ: Воля, 2000. 278с.

<sup>3</sup> Ландшафти і сучасність: зб. наук. праць / відп. ред. Г.І. Денисик. Київ – Вінниця: Гіпаніс, 2000. 289 с.

пов'язаних з художньо-архітектурним будівництвом і ландшафтним плануванням, тобто художнім перетворенням КЛ;

3) культура як відображення етнічної своєрідності та певних рівнів розвитку цивілізацій і ландшафтів, що формуються під їх впливом<sup>4</sup>.

Орієнтація науковців на певний аспект і дає різноманітність уявлень про спостережувані матеріальні КЛ. Наприклад, характер антропогенної трансформації ландшафтів залежить від рівня розвитку продуктивних сил та суспільних відносин, що визначають культуру виробництва, а також від типів та видів виробництв. Істотно різняться між собою призначені для забудови КЛ (садово-дачні, різних сільських поселень, сучасних та стародавніх міст).

***Антропогенні ландшафти науковці розділяють на три основні групи:***

1. агробіогеоценози, або агроландшафти (сільськогосподарські угіддя);  
2. урбанізовані території (міста, крупні населені пункти з їх найближчим оточенням);

3. техногенні території (райони інтенсивного видобутку і переробки корисних копалини, енерговиробничі і переробляючі комплекси тощо).

На сьогодні існує багато різновидів антропогенних ландшафтів. Відповідно до цього створено і багато варіантів їх класифікацій. Найчастіше класифікації будуються на основі обліку ступеня зміненої природного ландшафту людиною, цілей використання, міри цілеспрямованості їх виникнення, тривалості існування та ступеня регулювання, а також ступеню господарської цінності. Більш повна класифікація антропогенних ландшафтів може бути розроблена на основі послідовного використання декількох підстав розподілу. Саме з позицій раціонального використання природних ресурсів і охорони навколишнього природного середовища найістотніше враховувати при класифікації:

- співвідношення цілеспрямованих і ненавмисних змін;
- соціально-економічну функцію, що виконується ландшафтом;
- ступінь зміни в порівнянні з початковим станом;
- наслідки зміни - поліпшення або погіршення виконання функцій (культурні і акультурні ландшафти);
- співвідношення процесів самоорганізації і управління.

***По співвідношенню цілеспрямованих і ненавмисних змін*** розрізняють навмисно змінені і ненавмисно змінені ландшафти. Е. Гадач за першими пропонує зберегти назву «антропогенних», інші називати «антропічними». Реально в багатьох ландшафтах нині стикаємося з поєднанням обох типів змін.

***По виконуваних соціально-економічних функціях*** розрізняють ландшафти: *сільськогосподарські, лісогосподарські, промислові* (інженерні, техногенні), *міські* (урбанізовані), *рекреаційні, заповідні, середовищезахисні* (наприклад, водозахисні). У ряді випадків спостерігаємо одночасне виконання двох або декількох функцій. Слід наголосити, що будь-який вигляд і форма людської діяльності можуть формувати не тільки виконання ландшафтом тієї

<sup>4</sup> Культурний ландшафт: теорія і практика / За ред. Г.І. Денисика. Вінниця: ПП «ГД «Едельвейс і К». 2010. 204с.

або іншої функції, але і бути джерелом ненавмисних змін, що приводять до негативних наслідків для природи.

**По ступеню зміни** найчастіше виділяють групу *слабкозмінених, змінених, сильно змінених (природних) ландшафтів*. Я.Дрдош виділяє ландшафти, які знаходяться під антропогенним впливом і являються антропогенно обумовленими. Відмінність між ними перш за все полягає в кількості накопичених оборотних і необоротних змін. Перші після припинення антропогенної дії можуть повертатися в стан, близький до вихідного (наприклад, рілля може зарости лісом). Саме у антропогенно обумовлених ландшафтах зміни носять необоротний характер, і після припинення обробітку ці ландшафти не повертаються в стан, близький до вихідного (так, на осушених торф'яних болотах, перетворених на рілля, у разі припинення обробки виникає мезофільний ліс).

**За характером наслідків** науковці розрізняють: культурний ландшафт - свідомо змінений господарською діяльністю людини для задоволення певних потреб, постійно підтримуваний людиною в необхідному для нього стані, здатний одночасно продовжувати виконання функцій відтворення здорового середовища. Протилежністю культурного виступає акультурний ландшафт, що виникає в результаті нераціональної діяльності або несприятливих дій сусідніх ландшафтів. До акультурних науковці відносять ландшафти, що втратили здатність виконувати функції відтворення здорового середовища (у тому числі і психофізіологічних властивостей). Граничним членом в цьому ряду виступають деградовані ландшафти, що втратили здатність виконувати будь-яку функцію.

**По співвідношенню між стійкістю функціонування і здатністю виконувати соціально-економічні функції** науковці розрізняють ландшафти з переважанням процесів самоорганізації (або саморегуляції), наприклад луки, лісові, заповідні, в яких регулююча дія людини виявляється епізодично і в слабкій мірі, і ландшафти, де велика роль дії, що управляє, наприклад водогосподарські, міські тощо. Останні В.Б. Сочава запропонував називати *«системами співтворчості природи і людини»*. У науковій літературі їх називають геотехнічними системами (геотехсистемами)<sup>5</sup>.

**Геотехсистема** – це особливий клас природно-технічних систем, основними підсистемами яких виступають, з одного боку, природні геосистеми, з іншого – технологічні об'єкти та комплекси технологічних процесів, які знаходяться в межах географічної оболонки. Зазначаємо, що зв'язки між даними підсистемами в геотехсистемі такі великі, що практично жодна з них окремо не може виконувати своїх соціально-економічних функцій. Приклади геотехсистем: водосховища з прилеглим басейном, поле, місто. Саме геотехсистеми відносяться до типу керованих систем. Виділяють епізодично та постійно контрольовані геотехсистеми. Саме якщо створення технічного пристрою має характер разової дії на природу, а геосистема, яка виникла далі функціонує самостійно, то зазначені геотехсистеми відносяться до розряду епізодично контрольованих. Якщо постійно здійснюється цілеспрямована зміна

<sup>5</sup> Основи ландшафтознавства / С.В. Міхелі. Київ - Кам'янець - Подільський: Абетка Нова, 2002. 184с.

характеру взаємодії підсистем, про такі геотехсистеми можна говорити як про постійно контрольовані. Але незалежно від ступеня управління геотехсистемами вплив природних складових на функціонування геотехсистем завжди дуже істотний<sup>6</sup>.

**Антропогенні ландшафти** – це важливі об'єкти діяльності по раціональному використанню природних ресурсів і охороні природи території. Це пов'язано з такими обставинами. По-перше, з тим, що значна частина таких ландшафтів створена для виконання ресурсовідтворюючих (поля, лісонасадження і т.д.) і середовищеформуючих (населені пункти) функцій. А по-друге, з тим, що саме в процесі свого функціонування антропогенні ландшафти, подібно до природних, продовжують брати участь у формуванні газового складу атмосфери, круговороту води, в процесах міграції елементів і т.д. Нині завданням охорони природи на таких «рукотворних», «культурних» територіях є, зокрема, створення тут оптимальних умов для життя людей. Це означає той факт, що антропогенний ландшафт повинен мати сприятливе для життя людини середовище. Проте слід врахувати, що, безумовно, у всіх ландшафтах, і в «природних», і в «антропогенних», всі процеси виявляються за законами природи, а створююча їх матерія - частина природи.

Відзначаємо, що антропогенні комплекси мають різний генезис, пов'язаний з тим або іншим видом діяльності людини. Так, можна розрізнити наступні генетичні групи антропогенних ландшафтів:

1. **Техногенні ландшафти** – комплекси, виникнення яких пов'язане з різними видами будівництва – промисловим, міським, дорожнім, водогосподарським і т.д. Саме техногенні ландшафти відрізняються великою різноманітністю. До них в рівній мірі відносяться і кар'єри з відвалами, і водосховища із ставками, і земляні оборонні вали.

2. **Підсечні або екстирпативні** (від латин., *ekstirpo* – викорчувувати, очищати від пнів і коріння) **ландшафти** – це комплекси, в своєму виникненні пов'язані перш за все з вирубкою лісів (поле, луг, спустошуй, селище на місці вирубаного лісу).

3. **Пашенні або араціонні** (від латин. *ago* – орати) **ландшафти** – це антропогенні комплекси, відкриття території, які сформувалися в результаті (степової цілини, лугів). До їх числа належать польові ландшафти і різного роду покладу.

4. **Пірогенні ландшафти** – це комплекси, які обумовлені випалюванням лісів, степів і інших корінних типів рослинності з метою використання земель під рілля або поліпшення травостою. Саме пірогенний чинник визначає структуру багатьох лісових, степових лісостепових і саванних районів земної кулі.

5. **Пасовищно–дигресійні ландшафти** – це комплекси, які виникли переважно в місцях непомірного випасання худоби. Такі скотопрогони, покриті

---

<sup>6</sup> Karabiniuk, M., Hostiuk, Z., Burianyk, O., Leta, V., Terletska, Ya. (2022). Mapping and geoinformation analysis of snow avalanche processes in geocomplexes of the subalpine and alpine highlands of the Chornohora (Ukrainian Carpathians). International Conference of Young Professionals, GeoTerrace 2022. <https://doi.org/10.3997/2214-4609.2022590019>

споришем і подорожником; схили балок в Чорноземному центрі з розрідженим типчаковим і полиновим травостоем або пригнобленим рідколіссям на місці колись густої діброви.

**Класифікація антропогенних комплексів по цілеспрямованості їх виникнення.** Розрізняють такі основні види антропогенних ландшафтів:

1. *Прямі антропогенні ландшафти* – це запрограмовані комплекси, які виникають в результаті цілеспрямованої господарської діяльності (ставок в балці, крупне водосховище в долині річки, розорані чорноземні, лісові смуги і т. д.)

2. *Супутні антропогенні комплекси*, безпосередньо не створюються людиною. Вони виступають результатом природних процесів, активізованих або викликаних до життя господарською діяльністю людини: яр на місці борозни або дорожнього кювету, солончак на околиці зрошуваного поля, болото в зоні підтоплення водосховища, обвал, що обрізає виїмкою при прокладці дороги, різні форми антропогенного карсту в районах вироблень вапняку, солі, вугілля. На сьогодні дуже часто супутні антропогенні комплекси є пануючими в структурі сучасних ландшафтів<sup>3</sup>.

**Класифікація антропогенних комплексів за тривалістю їх існування і ступенем саморегулювання.** Відзначаємо, що створення антропогенних комплексів завжди означає втручання в сталі взаємозв'язки природних ландшафтів. Це призводить до того, що у певних випадках відбувається «відчуження» антропогенних комплексів і – якщо вони повністю надані самі собі – їх руйнування. Саме руйнування різних антропогенних комплексів здійснюється з неоднаковою інтенсивністю. Звідси виходить різна тривалість існування антропогенних комплексів – від одного і декількох років до багатьох сторіч. Тривалість існування виступає важливою межею не тільки антропогенних, але і природних ландшафтів. Природні ландшафти хоч і знаходяться в безперервному розвитку, маючи свій вік і «століття» існування, але зміни в них протікають, як правило, поступово, еволюційним шляхом і більшість з них може бути віднесена до категорії довговічних та тривалих змін. Навпаки, тривалість існування багатьох антропогенних ландшафтів невелика і людина вимушена підтримувати їх за допомогою спеціальних заходів. От чому тривалість існування науковці розглядають як найважливіший критерій при класифікації антропогенних ландшафтів.

**За тривалістю існування** антропогенні ландшафти діляться на три основні групи:

1. *Довговічні саморегульовані ландшафти.* Ландшафти даної групи існують тривалий час – близько декількох сторіч – без яких-то додаткових заходів з боку людини для їх підтримки. До довговічних саморегульованих антропогенних ландшафтів відносяться кургани, земляні вали – залишки оборонних споруд, каменоломенні пустки, деякі водоймища і т.п.

2. *Багаторічні, частково регульовані ландшафти.* Дані ландшафти можуть існувати відносно тривалий час - десятиліття і більше, але час від часу потребують охоронних заходів, свого роду «профілактичному ремонті». Прикладом їх служать лісоструктурні ландшафти. Відзначаємо, що раз

посаджені, лісові культури будуть рости, але для нормального свого розвитку вимагають періодичного відходу. Це особливо стосується лісових культур на межі їх існування – в лісостеповій і степовій зонах, де відсутність регулярного відходу веде рано чи пізно до загибелі лісових посадок. До багаторічних, частково регульованих ландшафтів належать суходільні луки лісових зон. У разі припинення пасіння худоби і сінокосіння вони через деякий час покрилися б лісом. Багаторічними, частково регульованими ландшафтними комплексами виступають також ставки і більшість водосховищ. Якщо не приймати заходів проти замулювання і не проводити періодичного очищення водоймищ, більшість з них буде швидко замулена.

3. *Короткочасні регульовані ландшафтні комплекси*, існування яких постійно підтримується спеціальними агротехнічними заходами. До їх числа належать оброблені поля – посіви зернових і технічних культур, а також плодові сади<sup>5</sup>.

**Окультурені ландшафти.** Даний термін дуже часто зустрічається в науковій літературі, але визначений він недостатньо чітко. Під окультуреними ландшафтами науковці розуміють такі ПАЛ:

1) територіальні комплекси з розрізненими осередками змінених або культурних в широкому розумінні ландшафтів (при площі осередків КЛ менше 50%);

2) занедбані культурні ландшафти різних стадій відновлювальних сукцесій. Однак, в них ще довго, якщо не назавжди, зберігаються антропогенно привнесені елементи (структури, об'єкти, речовини).

Наприклад, занедбані поля зберігають свої елементи в рослинності 2-4 роки, сади і парки – 50-100 років і більше. Саме окультурені землеробством ґрунти зберігають сліди свого окультурення, виражені в гумусированості та рівності межі верхнього їх горизонту, а іноді у мікрорельєфі, за різними оцінками і у різних ландшафтах, від 300 до 900 років. Відзначаємо, що сотні років зберігаються в ландшафтах опахнуті межі між колишніми угіддями, дренажні канали, терасовані схили в горах з закинутими колишніми сільськогосподарськими угіддями<sup>4</sup>.

Відзначаємо той факт, що протягом майже всієї історії взаємодії суспільства й природи людство розвивалося за рахунок використання природних ресурсів, ігноруючи закони біосфери. Саме проблема зіткнення економічних інтересів людей з екологічними вимогами природи на сьогодні посідає одне з найважливіших місць у системі світових пріоритетів. Саме усвідомлення необхідності адаптації економічного розвитку до природних закономірностей вимагало якнайшвидшого переходу до нового екологічно оптимізованого типу виробництва та споживання. У найбільш загальному випадку **оптимізація** являє собою вибір найкращого (оптимального) варіанта з безлічі можливих варіантів, або процес приведення системи в найкращий (оптимальний) стан. В економіці оптимізація являє собою визначення значень економічних показників, за яких досягається оптимум, тобто оптимальний, найкращий стан системи. Найчастіше оптимуму відповідає досягнення



найвищого результату за цих витрат ресурсів або досягнення заданого результату за мінімальних ресурсних витрат.

**Оптимізація довкілля** передбачає перш за все систему заходів, спрямованих на приведення довкілля у стан, який найповніше відповідає потребам людини. Оптимізація екологічна передбачає досягнення фази екологічної рівноваги, в якій найповніше зберігається біотичне різноманіття.

**Оптимізація ландшафту** має на меті перш за все проведення системи необхідних заходів, спрямованих на переведення території в стан, у якому вона здатна максимально ефективно виконувати задані функції, не зазнаючи при цьому небажаних змін. У результаті їх здійснення формується ландшафт, який максимально відповідає певній категорії використання, наприклад, з метою рекреації.

**Екологія відновлення** виникла у 1980-х рр., є методикою оновлення та реставрації пошкоджених або знищених екосистем і оселищ живої природи в навколишньому середовищі через активне втручання людини. Поняття «екологія відновлення» зазвичай використовують у разі академічного вивчення процесу. В той час як поняття «екологічна реставрація» зазвичай використовується для опису реального проекту, або практичного процесу відновлення<sup>4</sup>.

«Товариство за Екологічну Реставрацію» визначає поняття «*екологічна реставрація*» як «умисну діяльність, яка ініціює або прискорює відновлення екосистеми з повагою до її здоров'я, цілісності і стабільності». Практика екологічної реставрації включає широкий спектр проектів. Це боротьба з ерозією, відновлення лісів, використання місцевих видів генетичних ресурсів рослин, видалення інтродукованих видів і бур'янів, відновлення рослинного покриву, рекультивация порушених земель, ревіталізація річок, реінтродукція місцевих видів, а також поліпшення для цільових видів якості їх ареалів і оселищ.



Рис. 2. Приклад застосування екології відновлення

**Екологія відновлення** - це наукове дослідження процесу екологічної реставрації. Наукове поле «екології відновлення» не було офіційно визначено і не було створено термінології аж до кінця 1980-х років, коли це зробили Джон Абер і Вільям Джордан в Університеті Вісконсин-Медісон. Вони провели перші міжнародні зустрічі по цій темі в Медісоні. Під час зустрічей учасники відвідали Університет дендрарію Вісконсину - найстарішого проекту з екології відновлення, який був розроблений відомим професором Олдо Леопольдом. За

декілька десятиліть вивчення екології відновлення тільки стає надійною та незалежною науковою дисципліною. В науковому товаристві існує консенсус щодо того, що нинішнє погіршення стану навколишнього середовища і руйнування багатьох біот Землі достатньо значне, і відбувається на «катастрофічно скороченій шкалі часу». За оцінками, швидкість поточного вимирання видів від 1000 до 10 тис. разів активніше, ніж за нормальних умов. З більш антропоцентричної точки зору, природні екосистеми забезпечують людство продовольством, паливом і деревиною. По суті, екосистемні послуги включають очищення повітря і води, детоксикацію і розкладання відходів, регулювання клімату, відновлення і т.п. Втрата оселищ живої природи є головною причиною як вимирання видів, так і зниження можливостей екосистемних послуг. Є два способи повернути цю тенденцію втрати оселищ живої природи: збереження наявних на даний час оселищ, і відновлення деградованих оселищ живої природи<sup>2</sup>.

Природоохоронна функція полягає у намаганні зберегти та захистити оселища і біорізноманіття, які ще існують. В той час як відновлення полягає у спробах змінити наявну деградацію навколишнього середовища і зменшення чисельності популяцій. Цілеспрямоване втручання людини використовується для сприяння розвитку оселищ, відновлення біорізноманіття та пов'язаних з цим вигод. Наприклад, оскільки ґрунти визначають основу будь-якої функціональної наземної системи, увага екології відновлення до екосистемного рівня призводить до збільшення акценту на ролі фізичних і мікробіологічних процесів у ґрунтах. Також зосередженість природоохоронної біології на рідкісних або зникаючих видах обмежує кількість маніпулятивних досліджень з цієї теми. Тому дослідження з природоохоронних заходів, як правило, описові, показові та не відтворювані. З іншого боку, надзвичайно маніпулятивний характер екології відновлення дозволяє досліднику енергійно, із зав'язанням перевіряти гіпотези. Активність з реставрації часто відображає експериментальне тестування того, що обмежує популяції.

**Порушення** – це зміна умов навколишнього природного середовища, яка перешкоджає функціонуванню біологічної системи. В широкому переліку просторових і часових масштабів порушення є природним, і навіть необхідним компонентом багатьох угруповань. Людство здійснювало обмежені «природні» впливи на екосистеми весь час свого існування. Однак в останні декілька століть серйозність та масштаби впливів на природу прискорилися. Розуміння і зведення до мінімуму різниці між сучасним антропогенним і «природним» порушенням має вирішальне значення для екології відновлення. Для прикладу, в даний час застосовуються нові технології лісового господарства, які краще імітують історичні порушення, що дуже важливо. Відновлення до стану повністю стійкої екосистеми часто включає вивчення та спроби реставрації природних режимів порушення (наприклад, пірогенна екологія)<sup>2</sup>.

**Екологічна сукцесія** - це процес, через який з часом змінюються види, з яких складається угруповання. Після порушення екосистема в цілому протягом декількох поколінь прогресує від простого рівня організації (декілька домінуючих видів) до більш комплексної спільноти (безліч взаємозалежних

видів). В залежності від жорстокості порушення, відновлення часто складається з ініціації, надання допомоги, або прискорення процесів екологічної сукцесії. В багатьох екосистемах угруповання зазвичай відновлюють наслідки природних і антропогенних порушень ступеня від легкого до середнього. Відновлення в таких системах включає прискорення природних сукцесійних траєкторій. Проте система, що пережила більш значне порушення (фізична або хімічна зміна довкілля) може потребувати інтенсивних зусиль по відновленню природних умов навколишнього середовища, які сприяють природним сукцесійним процесам. Ця здатність до відродження називається екологічною стійкістю<sup>7</sup>.



Рис. 3. Приклади впливу людини на навколишнє середовище

**Фрагментація оселищ (місцеперебувань)** дикої природи - це виникнення просторових неоднорідностей в біологічній системі. Завдяки змінам в землекористуванні (сільське господарство) і «природним» порушенням, екосистеми розбиті на дрібніші частини. Дрібні фрагменти оселищ можуть підтримувати тільки невелику популяцію, а малі популяції більше уразливі в плані знищення. Більше того, фрагментація екосистем знижує внутрішнє оселище. Місця існування дикої природи уздовж межі фрагмента мають різкі зміни умов навколишнього природного середовища, і тому підтримують існування видів, відмінних від тих, що існують в середині оселища. Фрагментація значно і якісно зменшує внутрішнє середовище проживання, і може призвести до зникнення тих видів, яким внутрішнє захищене середовище потрібно. Проекти з відновлення можуть збільшити ефективний розмір оселища шляхом простого додавання території, або через насадження екокоридорів, які поєднують і заповнюють прогалину між двома ізольованими фрагментами. Зворотний процес фрагментації і збільшення зв'язності середовища існування дикої природи є центральними завданнями екології відновлення.

**Функція екосистеми** описує фундаментальні процеси природних систем, включаючи кругообіг поживних речовин і потоки енергії. Ці процеси є основними і найбільш важливими компонентами екосистем. Розуміння всієї складності і заплутаності цих циклів необхідно для вирішення будь-яких екологічних процесів, що можуть погіршитися. Функціонуюча екосистема, яка є повністю здатною до самозбереження (не потребує жодного управління та

<sup>7</sup> Денісов Н., Аверін Д. Оцінка екологічної шкоди та пріоритети відновлення довкілля на сході України. К.: ВАІТЕ, 2017. 88 с.

догляду) - це є кінцева мета реставраційних зусиль. Оскільки ці функції системи є емерджентними властивостями системи як цілого, то їх моніторинг та менеджмент мають вирішальне значення для довготермінової стабільності системи.

**Комплектація угруповань** «це структура, яка може поєднати (уніфікувати) практично все стосовно екології (суспільства) під єдину концептуальну парасолу (в рамках єдиної концептуальної основи)». Теорія комплектації угруповань намагається пояснити існування екологічно подібних територій з різним комплектом видів, які там існують. Вона припускає, що види мають схожі вимоги до екологічних ніш, отже формування угруповання живих істот є результатом випадкових відхилень від загального видового пулу. По суті, якщо всі види достатньо рівнозначні у екологічному плані, то випадкова варіація між видами у показниках колонізації, міграції та вимирання, призводить до відмінностей видового складу між ділянками з порівняно схожими умовами навколишнього середовища<sup>7</sup>.

**Альтернативні стани (умови) стабільності** - це композиційні можливості окремих видів, які можуть існувати в рамках угруповання. В екології теорія альтернативних станів стабільності передбачає, що екосистеми можуть існувати в декількох варіантах «станів» (тобто наборів унікальних біотичних і абіотичних умов). Відповідно до теорії комплектації, відмінності в колонізації видів, у міжвидових взаємодіях і формуванні угруповання можуть призвести до відмінностей у балансі видів в різних угрупованнях. Угруповання живих істот мають безліч можливих варіантів композиційного балансу, які залежать від початкової комплектації. Тобто, випадкові флуктуації призводять до конкретної початкової комплектації угруповання, яка впливає на напрямки сукцесій і можливий баланс видового складу. Чисельні варіанти стабільних станів є специфічною концепцією, згідно якій всі види мають рівний доступ до угруповання (тобто рівний потенціал розосередження) і відмінності між угрупованнями виникають просто через відмінності у часових рамках колонізації кожним видом. Ця концепція є керівною для екології відновлення. Реставрація угруповання не тільки включає маніпулювання часовою синхронізацією і структурою початкового видового складу. Але також працює в напрямку одного бажаного стабільного стану. Насправді, деградовані екосистеми можна розглядати як альтернативний стабільний стан при умовах альтернативних умов навколишнього середовища.

**Екологія онтогенезу** - це вивчення того, як екологічні відносини змінюються протягом життя індивідуальної істоти. На різних етапах життєвого циклу організми потребують різних умов навколишнього середовища. Для нерухомих організмів (наприклад, рослин) умови, які необхідні для проростання і розвитку, можуть відрізнятися від умов, потрібних їм в стадії зрілості.<sup>1</sup> Оскільки екосистема змінюється через антропогенні процеси, діапазони параметрів навколишнього природного середовища також можуть змінюватись. В деградованій екосистемі можуть бути відсутні екологічні умови, необхідні для конкретної стадії розвитку конкретного організму. Якщо саморегульована, самоорганізована, функціональна екосистема повинна

містити екологічні умови для постійного відтворення її видів, то зусилля по реставрації повинні задовольняти потреби організмів протягом усього терміну їх розвитку. Відновлення визначається як застосування екологічної теорії до екологічної реставрації<sup>4</sup>.

Виділяють багато причин для відновлення екосистем. Ось деякі з них:

- 1) відновлення природного капіталу: питної води, або популяцій диких тварин;
- 2) пом'якшення наслідків змін клімату (наприклад, за рахунок депонування вуглецю);
- 3) надання допомоги зникаючим видам;
- 4) естетичні причини;
- 5) моральні причини: людство призвело до деградації, а в деяких випадках до знищення, багатьох екосистем.

Існують значні розбіжності стосовно того, як ставити реставраційні цілі, і як визначати успішність їх досягнення. Дехто закликає до активного відновлення: викорінення інвазійних тварин, щоб замість них могли вижити місцеві види. Є інші, які вважають, що охоронювані території повинні відчувати мінімум людського втручання. Реставрація екосистем є генератором суперечок. Існують скептики, які сумніваються, що вигоди виправдовують економічні інвестиції. Або є такі, хто вказує на невдалі проекти відновлення і ставлять питання про доцільність відновлення взагалі. Навіть якщо екосистема не може бути повернута до початкового стану, функції екосистеми (особливо ті, які надають людству послуги) можуть бути ціннішими, ніж поточний стан екосистеми (Бредшоу, 1987). Одна з причин розглянути питання про відновлення екосистем - це пом'якшення наслідків змін клімату шляхом проведення таких заходів, як залісення. Залісення включає перепосадку лісів, які видаляють вуглекислий газ з повітря. Діоксид вуглецю є лідером серед причин глобального потепління, і його фіксація допоможе пом'якшити наслідки змін клімату. Інший приклад загального рушія реставраційних проектів в США - правова основа Акту «Про чисту воду», яка часто вимагає пом'якшення шкоди, заподіяної водним системам через промисловий розвиток, або інші види діяльності. Багато невдач сталося в реставраційних проектах минулого через те, що не було встановлено чітких цілей на шляху відновлення. Це могло статись тому, що, як вказує Пітер Альперт, «люди можливо не (завжди) знають, як ефективно управляти природними системами»<sup>7</sup>.

Антропогенні комплекси будь-якого типу і рангу хоч і зобов'язані своїм виникненням людині, створюються проте в конкретних фізико-географічних умовах з обліком і в тісному зв'язку з існуючими природними ландшафтами. Відзначаємо, що створюючи прямі антропогенні комплекси, людина прагне до того, щоб вони найраціональніше, по можливості гармонійно «вписувалися» в природне середовище. Все подальший розвиток їх з моменту виникнення протікає під могутньою дією процесів, властивих тим природним ландшафтам, які служать основою і фоном для антропогенних комплексів. Не врахування даного положення веде до зайвих витрат при створенні антропогенних комплексів і дуже часто до швидкого руйнування останніх.

На сьогодні щонайтісніший взаємозв'язок антропогенних комплексів з природними визначається тим, що перші найчастіше є структурною частиною природних ландшафтів вищого таксономічного рангу. Не дивлячись на все зростаючу роль антропогенних комплексів в будові ландшафтної сфери Землі, закономірність ця в загальній формі збережеться і надалі на невизначено довгий час: завжди існуватимуть відділи і класи природних ландшафтів, фізико–географічні країни і материки – природні регіональні одиниці високого таксономічного рангу. При випромінюванні антропогенних комплексів не може бути різкого зіставлення їх природним ландшафтам. Більш того, вивчення антропогенних комплексів неможливе без одночасного аналізу природних ландшафтів. Принцип природно-антропогенної сумісності нині необхідно розглядати одним з основних при дослідженні антропогенних ландшафтів. Зазначимо, що природно-антропогенна сумісність знаходить свій вираз не тільки в структурній приналежності антропогенних комплексів по відношенню до природних. Саме на рівні урочищ усередині одного сімейства можуть зустрічатися одночасно і природні, і антропогенні види урочищ. Це в рівній мірі відноситься до сімейств типів місцевості<sup>5</sup>.

Нині разом з регіональними і антропологічними ландшафтними комплексами в природі широко поширені *парагенетичні комплекси*. Науковці визначають їх як систему просторово суміжних регіональних або типологічних комплексів, зв'язаних спільністю свого походження. У структурі сучасної ландшафтної сфери велику роль відіграють антропогенні парагенетичні комплекси. Саме вони відразу після свого створення вступають в складні взаємини з суміжними ландшафтними комплексами. У основі цих взаємин лежить обмін речовиною і енергією, що становить внутрішню суть парагенетичної системи. Антропогенні парагенетичні комплекси простежуються на прикладі таких неподібних між собою ландшафтних комплексів, як водосховище, полезахисна лісова смуга, зрошуваний оазис. По берегах будь-якого водосховища формуються зони геоморфологічної, гідрологічної та кліматичної дії, усередині яких не тільки зазнають зміни раніше існуючі ландшафти, але і виникають в результаті абразії і підтоплення якісно нові комплекси<sup>8</sup>.

Наприклад, на плакорах лісостепової і степової зон широко поширені парагенетичні комплекси «лісова смуга - поле». Саме лісові смуги перерозподіляють в полях сніговий покрив, вологість ґрунтів і глибину залягання ґрунтових вод. Під впливом лісової смуги міняється мікроклімат прилеглих ділянок поля: знижується температура повітря в жарку погоду, падає швидкість вітру, зменшується випаровування вологи з ґрунту, зростає відносна вологість повітря. Поблизу лісових смуг підвищується рівень ґрунтових вод, поліпшуються водно-фізичні властивості ґрунту, на півдні лісостепу і в степових ґрунтах збільшується зміст гумусу, на некошених покладах з'являється самосів деревних порід. Зазначимо, що урожай

---

<sup>8</sup> Ковальчук П.І. Моделювання і прогнозування стану навколишнього середовища: навчальний посібник. К.: Либідь, 2003. 208 с.

сільськогосподарських культур під захистом лісових смуг виявляється вищим, ніж в безлісій місцевості. Зона впливу лісової смуги приблизно в 30 разів перевершує її висоту. Саме це відстань і слід брати за зовнішню межу парагенетичного комплексу, лісова смуга – поле. Як показують спостереження, лісові смуги не тільки впливають на раніше існуючі урочища, але і створюють нові – самозалісення поклади. Вони втручаються в еволюцію типів місцевості: підвищення рівня ґрунтових вод, що залягають неглибоко, викликає розширення площі міжрічного недренованого типу місцевості за рахунок скорочення плакорного<sup>2</sup>.

Сама ідея В.В. Докучаєва перетворення українських степів за допомогою лісових смуг і ставків ґрунтується на визнанні в природі парагенетичних взаємозв'язків. Існування парагенетичних взаємозв'язків і комплексів примушує вивчати не одні власне антропогенні ландшафти, але і їх оточення, точніше, вивчати антропогенні ландшафти в нерозривному зв'язку із зоною взаємодії їх з навколишніми комплексами. Антропогенні неоландшафти мають свої типологічні аналоги в природі (ставок – озеро, канал – річка) і зберігають здібність до саморозвитку, тоді як елементи техногенного середовища не володіють здібністю до саморозвитку, і якщо їх не підтримувати, той вони тільки руйнуватимуться (міста, заводи, електростанції і т. п.)<sup>6</sup>.

Райони співвідношення (РС) вирішують проблему районування, просторового розміщення антропогенних ландшафтів. У ландшафтній сфері Землі поки переважають природні комплекси, які місцями заміщені антропогенними. Ступінь насиченості ландшафтної сфери Землі антропогенними комплексами і позначають РС. Для виділення РС можна прийняти самі різні градації – залежно від масштабу і цілей районування. Проте за основу представляється доцільним узяти три види РС.

Таблиця 1

Види районів співвідношення природно-антропогенних комплексів

Вид РС	Питома вага комплексів по зайнятій площі (в %)	
	Антропогенні	Природні
1. Антропогенний	75 – 100	0 – 25
2. Природно-антропогенний	75 – 25	25 – 75
3. Природний	25 – 0	75 – 100

Відзначаємо, що територію можна оптимізувати в різних напрямках, у тому числі до ефективного виконання виробничої функції (наприклад, аграрної), максимізації її естетичної привабливості, збереження та відтворення первісного природного стану. Зазначені напрями (цільові функції оптимізації) можуть перебувати в протиріччі між собою (як, наприклад, заповідна й виробнича гірничовидобувна). Тому першим етапом оптимізації виступає визначення ландшафтно-екологічних пріоритетів розвитку території. Воно полягає в ранжуванні видів функцій у порядку їх значущості для певного регіону з урахуванням:

- 1) сучасної екологічної ситуації в ньому;
- 2) специфіки його ролі в масштабі держави (виробнича спеціалізація);
- 3) вищих одиниць ландшафтно-екологічного районування (унікальність природних умов, ступінь збереженості природних ландшафтів); загальних тенденцій і потреб соціально-економічного розвитку.

Відзначаємо, що території можуть суттєво розрізнятися за ступенем значущості окремих функцій, проте найвищий пріоритет мають природоохоронні (збереження природи, стійкість до процесів деградації) й антропоєкологічні функції (забезпечення та відтворення умов середовища, за яких немає загрози здоров'ю людей). Нині за оптимізації ландшафтно-екологічної організації території будь-якого регіону саме ці функції мають бути цільовими. Вони насамперед орієнтовані на забезпечення здорового середовища існування людини та виключення екологічних ризиків. У виборі пріоритетів другого порядку до уваги береться найвищий природний потенціал ландшафту. За однаково сприятливих природних умов для виконання декількох функцій пріоритет віддають тій, яка пов'язана з меншим екологічним ризиком або є найбільш важливою з економічної точки зору. Наприклад, для території, яка має високий агропотенціал і багаті ресурси корисних копалин, пріоритетною буде гірничовидобувна функція.

Відзначаємо, що пріоритетність функцій визначається як ієрархія цілей оптимізації. Причому функціями першого порядку є природоохоронна й антропоєкологічна, другого - ті, що мають найвищий природний потенціал, третього - ті, які сприяють виконанню функцій другого порядку. Наприклад, для Карпат пріоритетність функцій така: природоохоронна й антропоєкологічна - рекреаційна - естетична - інформаційно-пізнавальна. Визнаючи природоохоронну функцію за пріоритетну для території будь-якого регіону, у разі її оптимізації першочерговим завданням є визначення оптимального співвідношення природних і господарських угідь. Основний негативний наслідок пов'язаний зі зведенням лісів та розоренням степів (зокрема, цим обумовлені ерозійні процеси), розраховують необхідну лісистість («щільність») території.

Саме під впливом господарської діяльності людини у ландшафтних комплексах відбувається значні зміни. Нераціональне природокористування стає причиною порушення взаємозв'язків у природних системах, їх деградації, посилення розвитку різноманітних негативних екологічних процесів (ерозійних, еолових, зсувових, соліфлюкційних, селевих, заболочування, засолення тощо), зменшення продуктивності природних ресурсів, втрати геосистемами здатності до саморегуляції та самовідновлення тощо. При вирішенні проблем оптимізації сільськогосподарського природокористування, необхідно враховувати рівень антропогенного навантаження і перетвореності ландшафтних комплексів.

**Оптимізація ландшафту** передбачає проведення системи необхідних заходів, спрямованих на переведення території в стан, у якому дана система здатна максимально ефективно виконувати задані функції, не зазнаючи при



цьому небажаних змін. При цьому формується ландшафт, який максимально відповідає певній категорії використання<sup>4</sup>.

Початковий етап оптимізації передбачає визначення ландшафтно-екологічних пріоритетів розвитку певної території. Він полягає в ранжуванні категорій функцій у порядку їх значущості для певного регіону з урахуванням:

- 1) сучасної екологічної ситуації в ньому;
- 2) специфіки його ролі в масштабі держави (виробнича спеціалізація);
- 3) вищих одиниць ландшафтно-екологічного районування;
- 4) загальних тенденцій та потреб соціально-економічного розвитку території.

Саме території відрізняються за ступенем значущості певних функцій, проте найвищий пріоритет з них мають природоохоронні та антропоєкологічні. При умові оптимізації ландшафтно-екологічної організації території саме дані функції мають бути цільовими, зорієнтованими на забезпечення здорового середовища існування людини та виключення екологічних ризиків. Під впливом господарської діяльності людини у ландшафтних комплексах відбувається значні перетворення. Нераціональне природокористування призводить до порушення взаємозв'язків у природних системах, деградації, посилення розвитку негативних екологічних процесів (ерозійних, еолових, зсувових, соліфлюкційних, селевих і т.п.), зниження продуктивності природних ресурсів, втрати геосистемами здатності до саморегуляції і т.п.<sup>9</sup>.

В Україні у зв'язку зі значною освоєністю її території, антропогенні ландшафти є переважаючими. Саме антропогенні ландшафти сформувалися у процесі тривалого використання території під землеробство, внаслідок промислового, міського і теплоенергетичного, рекреаційного та інших впливів. Зазначимо, що рівень антропогенних змін ландшафтів описується **коефіцієнтом антропогенної порушеності (КАП)**. КАП залежить від площі, зайнятої окремими видами природокористування в регіоні, рангу й глибини перетворювального впливу на ландшафт, складності його морфологічної структури. Ступінь господарської перетвореності ландшафтів регіону прямо залежить від площі зайнятої окремими видами природокористування, та індексу його впливу. В Україні КАП обчислено для регіональних одиниць - фізико-географічних районів, областей і провінцій. Пересічні величини КАП для зони мішаних лісів становлять 5,10-6,93, лісостепової - 7,48, степової - 6,48, Українських Карпат - 5,01 і Кримських гір - 4,78. Для промислових регіонів (в тому числі й Кривбасу) значення КАП майже абсолютне - 9,99. КАП досить добре відображає зональну адаптованість історично зумовленої господарської, особливо землеробської освоєності території України. Спрямованість господарського перетворення ландшафтів значною мірою визначається їхніми природними відмінностями в зональному і в провінціальному аспектах<sup>3</sup>.

Завдяки тому, що сільськогосподарські та лісогосподарські антропогенні ландшафти є фоновими, на території України визначають характер сучасних

---

<sup>9</sup> Загородній Ю.В. Войтенко В.В. Моделі та методи екологічного моделювання: Навчально-методичний посібник. Житомир, ЖІТІ, 2000. 109 с.

природних і антропогенних процесів. Особливості ландшафтної структури є зональними. Їх зональні риси найбільш повно проявляються у специфіці функціонування ландшафтних комплексів, типових для сільськогосподарських польових та лісокультурних антропогенних ландшафтів. До зональних належать і рекреаційні ландшафти.

Саме *сільськогосподарські ландшафти України* характеризуються високою різноманітністю, що часто призводить до їх ототожнення з типами використовуваних сільськогосподарських угідь. У розумінні фахівців сільськогосподарські типи угідь, агровиробничі групи земель - це здебільшого «спосіб використання земель», а потім уже їх природна та інші характеристики. У типах використовуваних земель досліджується структура та екологічний ефект від впливу людини на природу та саме її територіальні комплекси. Антропогенне ландшафтознавство цікавить фізико – географічний та екологічний аспекти наслідків антропогенного впливу людини на природу і її територіальні комплекси: як змінюються елементи рельєфу, ґрунтові води, ґрунти, біота ландшафтних комплексів, розораного поля, саду. За характером основних видів виробничої діяльності людей сільськогосподарські ландшафти України розділяють на три підкласи - польовий, лучно-пасовищний, садовий.

*Польові ландшафти* у структурі сільськогосподарських займають найбільші площі. Так, з 15,3 млн. га сільськогосподарських земель лісостепу України під зораними перебувають 13,2 млн. га (86,6%). Ще більші їх площі знаходяться у межах лісостепу – Вінницької, Тернопільської, Кіровоградської, де вони досягають 90%. Це максимальна величина, а можливостей подальшого розширення площ польових ландшафтів тут немає. За особливостями організації польові ландшафти доцільно розділяти на власне польові й польові ландшафтно-інженерні системи. Саме функціонування власне польових ландшафтів забезпечується щорічним переорюванням верхнього шару ґрунту, внесенням добрив і отрутохімікатів, а також створенням штучних агрофітоценозів. У польових ландшафтно-інженерних системах діє ще один важливий чинник – активні інженерні споруди, що забезпечують відповідний водний режим, мікроклімат і т.п. Зразком сільськогосподарської ландшафтно-інженерної системи виступають теплиці. Вони мають обмежене розповсюдження, проте в селах Придніпров'я і Придністров'я займають 2-7% їх площ; збільшується їх кількість на околицях великих міст. Не такими досконалыми, проте значно поширеними виступають поля, сади, луки зі зрошувальними каналами і дощувальними пристроями. У переважаючій на сьогоднішньому етапі травопільній системі землеробства розорювання земель повсюдно відбувається однаково - плугом на глибину 15-20, 30-35 см з подальшим боронуванням, ущільненням. Сучасне розорювання активізувало розвиток хоча і характерних, але не таких катастрофічних у минулому для України несприятливих ерозійно-аккумулятивних процесів. Антропогенною ерозією зайнято від 35 до 65% зораних земель. Значна частина ґрунту виводиться з полів з корінням сільськогосподарських культур. Ним інколи засипають яри, балки, підсипають дороги. Ці та інші разом узяті несприятливі чинники і низька агротехніка призводять до знищення площ польових

ландшафтів щорічно на десятки тисяч га. Середні витрати гумусу на рік становлять 0,5-0,6 т/га, а з усієї орної землі 17-20 млн. т. З 1838 р. і до наших днів витрати гумусу в ґрунтах Полісся становлять 19, лісостепу - 72, степу - 20%. Ці втрати викликали агрофізичну деградацію ґрунтів - підвищення їх щільності, погіршення структури, зниження водопроникності<sup>1</sup>.

**Лучно-пасовищні ландшафти** виступають невід'ємною, а в окремих регіонах і характерною складовою сільськогосподарських ландшафтів України. Скорочення площ лучно-пасовищних ландшафтів було зумовлено їх розорюванням забудовою, переведенням у категорію «непридатних». Саме існування лучно-пасовищних ландшафтів довгий час підтримується систематичним сінокосінням і випасом худоби. Відзначаємо, що сінокосіння і випас – регулююча основа лук, хоча ступінь саморегуляції у них вищий, ніж у польового і садового типів ландшафтів, і близький до природно-степового типу. Все більшу роль у функціонуванні лучно-пасовищних ландшафтів відіграють меліоративні та зрошувальні системи. За особливостями організації лучно-пасовищні ландшафти розділяють на власне лучно-пасовищні та лучно-пасовищні інженерні системи.



Рис. 4. Полонинське господарство субальпійського і альпійського високогір'я Чорногори. Випасання отари овець із пол. Сирилівка в урочищі дуже крутих увігнутих осипних стінок карів північної експозиції у верхів'ї пот. Кевелеве (вид на г. Петрос)

**Садові ландшафти.** У порівнянні з польовими та лучно-пасовищними підкласами їх ареал поширення значно вужчий. Садові характеризуються значно складнішим рельєфом. Як і раніше, нині сади створюють на крутих схилах. У їх структурі збільшується роль (до 12%) техногенних елементів – терасових схилів, засипаних і вирівняних ярів. Це помітно виділяє їх у структурі сільськогосподарських ландшафтів. Разом з тим ландшафтні дослідження господарства, що суспільне терасування крутих схилів, походження і характеру природних процесів призвело до розвитку зсувів і опливин у межах терас. Садові ландшафти окремими ознаками подібні до лісокультурних насаджень, проте відрізняються менш вираженою саморегуляцією і глибокою антропогенною перебудовою ґрунтів. Більше того, 47% садів створено на місці колишніх польових ландшафтів. У садах постійно розорюють міжряддя, вносять добрива, інколи штучний полив. Мікrokліматичні умови в садах помітно відрізняються від прилеглих

ландшафтів. Тут завжди панує затишок, повітря на 5-9% вологіше, швидкість вітру, залежно від розташування саду завжди менше (0,5-1,5 м/с), температура як взимку, так і влітку на 1-2<sup>0</sup> нижча доквілля. Як і раніше, в садах переважають різні сорти яблунь і груш, серед допоміжних – вишні, черешні, сливи, з куців – смородина, малина, чорна горобина. Особливе місце в структурі садових ландшафтів посідають виноградники і пальметні сади. Вони стосуються південної та західної частин України (Івано-Франківська, Чернівецька, Одеська, Херсонська, Миколаївська області). Саме при переході від однієї зони до інших характер садових ландшафтів змінюється. Це помітно не лише у видовому складі садових насаджень, мікрокліматі та ґрунтах, але і особливостях агротехніки, зростання ролі технічних елементів та ландшафтно-інженерних поливних систем та інше.

**Лісогосподарські ландшафти** – це ландшафти, які формуються для цілей та під впливом лісового господарства. На протипагу іншим антропогенним ландшафтам лісові впродовж довготривалого і різнобічного господарського освоєння не формували, а знищували. Саме на їх місці виникли сільськогосподарські, промислові та інші антропогенні комплекси. Саме ті лісогосподарські ландшафти, що лишилися на території України, є складним поєднанням штучних насаджень – лісокультур та докорінно змінених залишків натуральної лісової рослинності. У процесі польових досліджень, аналізу архівних і фондових матеріалів не знайдено жодного лісового масиву, який за останні півтора–два століття не вирубували хоча б 2-3 рази. У структурі лісових антропогенних ландшафтів доцільно виділяти: умовно натуральні, похідні та лісокультурні лісові ландшафти<sup>9</sup>.

**Умовно-натуральні** ландшафти переважають у Карпатах, Поліссі (Івано-Франківська, Львівська, Житомирська, Чернігівська, Волинська, Київська області). **Похідні** лісогосподарські ландшафти переважають у зоні лісостепу (Полтавська, Сумська, Вінницька, Черкаська, Хмельницька області). **Лісокультурні лісові ландшафти** – це ліси того самого типу, що і до вирубки, відновлення яких відбулося стихійно, частіше вегетативним шляхом, паростками з пнів. На даний період це найбільш продуктивні ліси, але вони займають лише 28-32% площ лісових масивів. Саме неодноразові вирубки знижують довговічність і продуктивність на 5-7, а то й 10-12% кожного нового покоління паростків лісів. Змінюються структура ярусів та видовий склад деревостанів та підліску. Вторинні або похідні, лісові ландшафти формуються переважно на місці корінних після вирубки шляхом захоплення їх площ малоцінними деревними культурами, що активно ростуть на освітлених місцях. Як і умовно натуральні, похідні ліси значно поширені і займають до 20-22% лісових площ України. Їх неважко відрізнити від корінних або умовно натуральних. У похідних лісах можна побачити сліди (залишки) корінних лісів: пні, паростки, чагарники, трави, які їм не властиві. Лісокультурні ландшафти – ліси, штучно насажені людиною. У густозаселених районах вони займають більші площі, ліси похідні та умовно натуральні, поширені на території всієї України, але особливо виділяються Донецька, Харківська та Луганська області. Звичайно, що найменше труднощів виникає при створенні лісокультур у смугі

мішаних лісів з їх оптимальними умовами для росту лісу. У лісостепу і степу приживлюваність і подальший розвиток залежать від вибору місця, складу порід і способу посадки та особливо лісотехніки (догляду). Саме лісокультурні ландшафти України належать до типу багаторічних, частково рекультивованих антропогенних комплексів. При вдалому виборі порід дерев, місця посадки і необхідній лісотехніці дані ландшафти можуть існувати десятиріччями і навіть не одне сторіччя. Після знищення штучних посадок лісу, так само як і натуральних, залишаються помітні сліди – пні, паростки, кущі та трави, які не властиві корінному лісу<sup>9</sup>.



Рис.5. Вид на пол. Печеньжьиска та відновні процеси в ПТК

До азональних антропогенних ландшафтів відносять селітебні, промислові, водогосподарські та дорожні ландшафти. **Селітебні ландшафти.** Ландшафти заселених територій, або селітебні, займають особливе місце в системі антропогенних ландшафтів. З їх появою почався активний і тривалий процес антропогенізації натуральних та формування антропогенних ландшафтів. Створена система поселень сформувала своєрідний каркас антропогенних ландшафтів України, а люди і техніка, що тут знаходяться, – основне джерело їх подальшого формування. Враховуючи глибину перетворення природних ландшафтів, селітебні ландшафти розділяють на два типи: міські та сільські антропогенні ландшафти. Складність дослідження полягає в тому, що нині не існує універсальних ознак для розмежування міста та села. Землі населених пунктів розподіляють на три групи: землі міст, землі селищ міського типу та землі сіл.

**Міські ландшафти** – це ландшафти багатоцільового призначення, що формуються у процесі створення і функціонування міст. Саме міста з їх господарством та їх скупчення населення являють собою найбільш активну форму впливу людини на природу. Природні ландшафти при цьому докорінно перебудовуються, на їх місці формуються якісно нові антропогенні комплекси і системи, що отримують назву міських ландшафтів. Різноманітні методи і підходи досліджень дали можливість встановити, що якісні відмінності сучасної структури міських ландшафтів України, зумовлені просторовим поширенням міст, особливості структури попередніх ландшафтних комплексів, історією формування та архітектурно-планувальними рішеннями, їх будівництва, розмірами і функціями, а власне характером та напрямом розвитку нових взаємозв'язків, що виникають у природі. Виникнення та розвиток останніх зумовлений переходом у межах міст натуральних компонентів і

ландшафтних компонентів в антропогенні. Подальше функціонування ландшафтів відбувається в структурі міських антропогенних ландшафтів та ландшафтно-технічних систем. Географічне поширення міських антропогенних ландшафтів стосується переважно найбільш густозаселених областей України, що зосереджені на сході (Донецька, Луганська та Харківська області)<sup>9</sup>.

*Малоповерховий тип міських ландшафтів.* Завдяки тому, що в Україні історично склався екстенсивний тип територіального розвитку міст, він значно поширений і займає значні площі. У багатьох містах даний ландшафт домінує або становить основну частину адміністративних районів міста. Розширення площ даного типу ландшафтів відбувається переважно завдяки включенню в межі міст населених пунктів прилеглих територій та виділення ділянок під індивідуальну забудову. Займає схилів, розчленовані балками і навіть яри та горбисті місцевості, рідше формуються в межах терасового комплексу та вододілів. Саме забудова малоповерхового типу міських ландшафтів сучасними житловими комплексами та промисловими забудовами призвела за останнє десятиліття до поступового зменшення його площі і трансформації в інші типи міських ландшафтів, здебільшого багатоповерховий. Малоповерховий тип міського ландшафту являє собою складну мозаїку невеликих за площею ландшафтно-технічних комплексів і антропогенних ландшафтів. Ландшафтно-техногенні комплекси представлені одно- і двоповерховими будівлями; ландшафтно-інженерні – теплицями, невеликими промисловими об'єктами, діючими кар'єрами і займають не більше 20–24% території. Однак їх площі постійно зростають. У структурі антропогенних комплексів переважають присадибні ділянки, інколи незначні ділянки лісових масивів, яри, покинуті кар'єри. Дещо вищі (на 1-3°) середньорічні температури в містах і висока агрокультура дозволяють у межах України вирощувати на присадибних ділянках незональні види плодкових дерев, кущів та винограду<sup>9</sup>.

*Багатоповерховий тип міських ландшафтів* формує «образ» та основні риси ландшафтної структури великих і значної частини середніх міст. У нових, побудованих біля теплових, атомних, гідроелектростанцій, великих промислових об'єктів і кар'єрів містах - даний тип ландшафту домінуючий. Розширення його території відбувається за рахунок сільськогосподарських і лісогосподарських угідь, а в містах - території малоповерхового типу ландшафтів та населених ділянок терас. Саме багатоповерховий тип міського ландшафту в основному утворюється на вирівняних і слабо хвилястих поверхнях вододілів (Житомир, Полтава, Кіровоград), терас (Черкаси, Канів), за останні десятиріччя райони забудов охоплюють долини річок (Хмельницький, Тернопіль), крупних балок, а також насипні ділянки. Саме У структурі багатоповерхового типу ландшафтів переважають ландшафтно-технічні комплекси у вигляді багатоповерхових будинків, асфальтованих доріг і площ. Нині на особливу увагу заслуговують характерні для міст України історико-архітектурні комплекси (Львів, Кам'янець-Подільський, Полтава, Чернігів) з щільною середньоповерховою периметральною забудовою. Ускладнюють структуру багатоповерхового типу міського ландшафту ділянки з малоповерховою та промисловою забудовами.

*Промислово-селітебний тип міського ландшафту* формується переважно з середини XIX ст. завдяки будівництву в містах великих промислових об'єктів. Стосується вирівняних або слабо хвилястих поверхонь терас (Вінниця, Луцьк, Черкаси, Полтава) або вододілів (Тернопіль, Кам'янець-Подільський). Наявність великих масивів «закритих» ґрунтів з асфальтовим і кам'яним покриттям, високий ступінь насичення техногенними об'єктами особливого функціонального призначення і своєрідні мікрокліматичні умови являються характерними ознаками промислово-селітебного типу міського ландшафту. Завдяки їм біоценози промислових територій помітно відрізняються від біоценозів інших типів міських ландшафтів, які їх оточують. Структуру промислово-селітебних ландшафтів урізноманітнюють ділянки і масиви мало- і багатоповерхової забудови, технічні водойми, рекреаційні комплекси та зелені насадження. Цей тип ландшафту визначає сучасну екологічну ситуацію в містах України.

*Водно-рекреаційний тип* міського ландшафту займає переважно 0,4-4% території сучасних міст. Помітно зростає його значення в містах, розташованих на берегах великих водосховищ і річок. Крім водосховищ, в структуру водно-рекреаційного типу ландшафту входять ставки та водні комплекси у відпрацьованих кар'єрах, «міські» ділянки каналів, русел річок, а також прибережні смуги вздовж них, що інтенсивно використовуються міськими жителями для рекреації. У процесі рекреаційного використання ландшафтні комплекси зазнають тут докорінних змін. У них спрямляють і поглиблюють русла річок, засипають мілководдя або на їх місці створюють штучні пляжі, береги річок перетворюються в монолітні набережні або дамби. Водні комплекси даного типу ландшафту хоча і вирішують окремі проблеми міст (рекреаційні, водозабезпечення, частково транспортні), проте не завжди сприятливо впливають на загальний стан функціонування екосистеми міст. Займаючи найнижчі ділянки території міст, вони концентрують в собі значну частину стоків, сильно забруднені. У структурі водно-рекреаційного типу міського ландшафту частка ландшафтно-техногенних комплексів незначна: будівлі електростанцій, дамби, спортивні комплекси<sup>9</sup>.

*Садово-парковий тип міського ландшафту.* У містах України, особливо у її центральних і західних районах, активно формуються з 17-18-го ст. Тепер сади і парки відіграють помітну роль у ландшафтній структурі міст і займають від 6-8 до 18% їх території (Львів, Гадяч, Конотоп, Умань). Вони стосуються крупних схилів і заплавл долин річок, балок, значно менше зустрічаються на вододілах. Це оригінальні зразки садово-паркової архітектури з багатим видовим складом місцевих та інтродукованих дерев і кущів, мальовничих полян і водойм, концертних та спортивних майданчиків. Наявність останніх та густа мережа пішохідних доріг, оглядових майданчиків збільшує тут кількість площі ландшафтно-техногенних комплексів. У середніх і малих містах садово-парковий і водно-рекреаційний типи ландшафтів органічно зливаються та їх доцільно об'єднати в один парково-рекреаційний тип.

Що стосується структури міських ландшафтів, то вона має ряд специфічних особливостей:

1) в міських ландшафтах корінних змін зазнають всі природні компоненти і ландшафтні комплекси, тоді як в сільськогосподарських - переважно ґрунтовий покрив, водних антропогенних - поверхневі води, тощо. Більше того, вони можуть перебудовуватись неодноразово і зрештою мало чим нагадують свої натуральні аналоги.

2) окремі ландшафтні комплекси, в межах міста, рівня фацій, урочищ, типів місцевостей зникають повністю: засипаються і вирівнюються яри і балки, озера; підсипаються ділянки заплав; зрізаються горби. В Україні масштаби подібних перетворень сягають рівня від фізико-географічних районів до областей, але не зачіпає зональних утворень. В містах докорінно перебудовані, або створені заново ландшафтні комплекси, які втратили здатність до саморозвитку, тому в такому стані мають штучно підтримуватись людиною.

В структуру міських ландшафтів вводяться нові антропогенні компоненти- техномаса і технокомпонент (асфальтне покриття, житлові і промислові споруди) і створені на їх основі ландшафтні комплекси, функціонування яких направляється і контролюється людиною. Відбувається технізація природних ландшафтів - наповнення різною технікою.

**Сільські селітебні ландшафти.** На розташування сільських населених пунктів впливали різні чинники – природні, історичні й екологічні. Природні чинники завжди мали вирішальне значення, однак за останнє десятиріччя роль екологічних чинників помітно зросла. Більше 360 населених пунктів «перенесено» на вододіли при будівництві каскадів водосховищ на Дніпрі та Дністрі; десятки нових сіл побудовано для жителів Чорнобильської зони, села формуються біля розробок корисних копалин, об'єктів сільського виробництва. Значно зросла площа сільських селітебних ландшафтів за рахунок дачних масивів. Як тип ландшафту села більш стародавні, ніж міські поселення. На території України почали формуватися у пізньому палеоліті (35-40 тис. р.). У подальшому система сільських поселень постійно розширювалась, села неодноразово змінювали своє місце розташування, зникали і знову відроджувались, охоплюючи все нові й нові території.

Першими зазнають зміни рослинність і пов'язаний з нею тваринний світ. Тут переважають насадження плодкових дерев і кущів, а також овочеві культури. Ґрунти присадибних ділянок добре угноєні, доглянуті та інтенсивно використовуються. Саме будівлі та розорювання змінюють поверхневий стік у селах: у смузі мішаних лісів характерні канали для відведення зайвих вод, у степу і лісостепу – дамби для їх затримки. У кожному селі пробурені свердловини і побудовані колодязі, що дозволяє частково використовувати підземні води. У «старих» селах помітно змінений рельєф: терасові круті схили, засипані невеликі яри, кар'єри. Крім природних компонентів, докорінно перебудовуються ландшафтні комплекси. У сучасній структурі селітебних ландшафтів домінують власне антропогенні; ландшафтно-технічні і частково натуральні комплекси. В Україні мало придатними для заселення вважаються останцево-вододільний і вододільний типи місцевостей. Вони характеризуються глибокими заляганнями ґрунтових вод, несприятливим для життя людей вітровим режимом і наявністю родючих ґрунтів. Завдяки цьому



сіл тут мало, вони невеликі, часто займають верхів'я улоговин, ставків. У ландшафтній структурі домінують антропогенні урочища присадибних ділянок і городів, ландшафтно-техногенні комплекси житлових і господарських споруд<sup>6</sup>.

Порічковий тип місцевостей щільно заселений повсюдно. На Середньому Придністров'ї, Правобережжі Дніпра, Волинській і Середньоруській височинах та схилах долин річок розташовано 78% сіл. Цьому переважно сприяють близькість до річкової води та неглибоке залягання ґрунтових вод у балках, сприятливі мікрокліматичні умови. Житлові будинки, дороги, господарські споруди, городи і сади розташовані на штучних терасах або в нішах схилів долин річок і балок. Саме техногенні комплекси займають 38 % селітебних ландшафтів. Антропогенні урочища садів і городів переважно у прирічкових селах займають родючі землі заплав або привододільних просторів. Структуру сільських селітебних ландшафтів, що стосуються схилового типу місцевостей, переважно ускладнюють натуральні ландшафтні комплекси – ділянки лісу, яри і балки.

**Водні антропогенні ландшафти** виникають у процесі створення штучних водоймищ і водотоків. У структурі водних антропогенних ландшафтів України переважають водосховища, ставки та канали. *Водосховища* виступають основою водних антропогенних ландшафтів України. Більшість водосховищ України внаслідок невеликих розмірів являються складовими частинами наземних ландшафтів фізико-географічних районів. У їх ландшафтній структурі домінує переважно мілководний тип ландшафту. Всю акваторію він займає на акваторіях малих і середніх річок. Багатство рослинного і тваринного світу зробили цей тип ландшафту придатним для потреб рекреації. Настане час, коли мілководні водосховища перетворяться у низинні болота. Саме глибоководний тип ландшафту характерний для невеликої кількості водосховищ, де він займає від 24 до 62% площі водойм. На водосховищах Дніпра і Дністра цей тип ландшафту пануючий. Накопичення замулу тут продовжується активно і в зрілу стадію розвитку, постійно зростає концентрація органічної речовини. *Ставки* виступають характерною ознакою ландшафтів України. Маючи значні розміри та об'єми води, вони являють собою урочища або групу урочищ відповідного типу місцевостей наземних ландшафтів. Саме належністю до певного типу місцевостей визначаються основні ознаки ставків – розміри та морфологія, інтенсивність замулення. Ставки поширені у лісостепу, степу, менше – на Поліссі. *Канали* виступають антропогенною «річковою мережею» України, створеною протягом ХХ ст. Довжина каналів перевищує довжину русел річок першого та другого порядків. Існуючі канали розподіляють на 2 типи: річкові та магістральні. Для України характерними є річкові канали. Вони створені шляхом поглиблення та випрямлення натуральних русел річок або в заплавах з метою осушення. Саме річкові канали виконують дві функції: знижують рівень ґрунтових вод у заплавах, болотах з метою більш раціонального використання зволжених земель або відводять воду з основного русла в заплави, ставки, на млини, турбіни електростанцій, заводи. Після завершення експлуатації канали заростають і поступово перетворюються у

лінійно витягнуті болота або сухі, інколи з вологим дном пониження. Натуральними аналогами покинутих каналів є стариці та сухі русла річок. Інколи їх важко розрізнити. Проте від річки канал відрізняє водний режим, від стариці – високі (до 1,5 м), незаболочені береги. Поширені в степу, лісостепу (Донецька, Одеська та Миколаївська області). Відповідно канали докорінно перебудовують ландшафтну структуру русел річок та їх заплав<sup>6</sup>.

**Промислові (гірничопромислові) ландшафти.** Гірничопромислові ландшафти, які сформувалися в Україні, відрізняються складною внутрішньою структурою. Їх особливості залежать перш за все від способу розроблення, технології видобутку сировини, рельєфу, гідрологічного режиму і ґрунтів відпрацьованих ділянок, характеру оточуючих ландшафтів. Це азональні ландшафтні комплекси, у структурі яких виділяються 3 типи: кар'єрно-відвальний, торфово-болотних пустищ і териконно-псевдокарстовий.

**Кар'єрно-відвальний тип ландшафту.** Даний тип промислових ландшафтів займає особливе місце в структурі ландшафтів України. 82% корисних копалин видобувається відкритим способом. Саме за багатовікову історію освоєння мінеральних ресурсів сформувалися різновікові кар'єрно-відвальні комплекси. Вони знаходяться на різних стадіях розвитку. Частина з них рекультивована, але більшість належить до категорій тих, що саморегулюються. Окремі з даних ландшафтів можуть бути віднесені до розряду окультурених; вони давно використовуються в рекреації як пасовища та сінокоси. Нерекультивовані кар'єрно-відвальні ландшафти представлені декількома типами місцевостей та їх варіантами.

**Тип місцевостей «кам'янистий бедленд».** У межах України він поширений повсюдно і займає близько 46% площі гірсько-промислових ландшафтів (Черкаська, Донецька, Кіровоградська, Луганська, Львівська області). «Кам'янистий бедленд» стосується перш за все корінних схилів, балок, ярів, терасового комплексу та вододілів. У більшості випадків викопна порода відіграє провідну роль у формуванні даного типу місцевостей. Вона є основою літогенної будови її фундаменту. Характерні ознаки «кам'янистого бедленду» визначаються наявністю крутосхиливих кам'янистих територій, бідним, майже пустинним трав'яним покривом або розрідженою деревно-чагарниковою рослинністю, несприятливим гідрологічним режимом. Від інших типів відрізняється значним вертикальним розгалуженням, наявністю крупних комплексів з багатоступінчастим або прямовисним схилом, кам'янистими відвалами з різновікових порід. «Кам'янистий бедленд» впродовж тривалого часу існує без рослинного покриву. Даний факт негативно впливає на оточуючі ландшафти. Тут завжди забруднене повітря, рослинність пригнічена, покрита товстим шаром пилу. «Кам'янистий бедленд» України представлений вісьма варіантами: вапняковим, гранітним, залізорудним, пісковим, крейдовим, гіпсовим, доломітно-мергелевим.

**Монокотловинні місцевості.** Своєрідність структури зазначеного типу місцевостей визначають комплекси, створені у результаті антропогенної денудації неглибоких (10-25 м) котловин. Саме вони виникають у процесі видобутку глин, суглинків та пісків, які залягають близько до поверхні.

Монокотловинний тип місцевостей значно поширений в Україні (Одеська, Донецька, Вінницька, Житомирська області). Відзначаємо, що відмінності у формуванні ландшафтної структури, найбільш конкретно виражені в літології порід та рослинному покриві, дозволяють виділити суглинковий (лесовий) та піщаний варіанти.

*Місцевості платоподібних кар'єрно-відвальних пустощ.* Зазначений тип місцевості формується в районах видобутку залізних (Кіровоградська область) та марганцевих (Запорізька та Дніпропетровська обл.) руд, вугілля. Відвали розкривних порід (лесоподібних суглинів, червоних глин, пісків, залізистих піщаників і руд) складають на рівних поверхнях, мають висоту 10 до 25–30 м, часто еродовані. Саме через високу кам'янистість та несприятливий водний і кліматичний режим дані місцевості майже не мають рослинності. Відзначаємо, що біля підніжжя відвалів, де спостерігається концентрація дрібних глинисто-піщаних часток, занесених водою, проективне покриття рудеральною рослинністю становить 25-37%. Саме верхні частини не мають рослинності і часто «пилять». Між відвалами навесні формуються невеличкі озерця, які пересихають до середини літа. У районах видобутку бурого вугілля формуються та інтенсивно збільшуються площі озерно-горбистого типу місцевості. Тут спостерігається сильно пересічений рельєф з витягнутими горбами відвалів висотою 7-10 м та схилами 34-36 °. Пониження між горбами заповнені водою. Такі відвали добре заростають різнотрав'ям, відносно легко рекультивуються<sup>8</sup>.

*Озерно-пустощеві місцевості.* Даний тип місцевості формується там, де з відходів переробки залізних, марганцевих та інших руд створюються шлакосховища (Полтавська, Запорізька, Дніпропетровська, Кіровоградська обл.). Це переважно обваловані ділянки, заповнені кінцево-залізистим піском з водоймами глинистого 2-2,5 м, без рослинності. Однією з різновидностей даного типу місцевостей є шлаковідстійники теплових електростанцій.

*Просадочно-териконовий тип ландшафту.* Зазначений тип ландшафту формується в районах видобутку корисних копалин – Львівський і Донецький кам'яновугільні басейни, Середнє Придністров'я, райони Кіровоградської області. Порушення природних ландшафтів тут менш помітне і частіше має плямистий малюнок. Однак саме вони формують «образ» територій, мають вплив на розвиток ландшафтів. У структурі просадочно-териконового ландшафту України переважають териконники. *Териконники.* Даний тип місцевості утворений високими (25-80 м), у вигляді конусів або зрізаних конусів відвалами, що виникають при підземному видобутку вугілля. Саме терикони відомі в Донбасі та в західних районах України. Частина териконів рекультивовані у невисокі (12-16 м) горби з некрутими (5-7°) схилами, які засаджені мохом сріблястим, акацією білою, кленом татарським Але більшість териконників рекультивації підлягають погано, їх нижні частини частково заростають різнотрав'ям, круті (30-35°) схили сильно еродовані, не мають рослинності. Це інтенсивно діючі осередки – забрудники повітря, підземних і поверхневих вод, ґрунтів.

**Тип ландшафту торфово-болотних пустищ** формується переважно в місцях торфорозробок. Площі збільшуються постійно і дуже швидкими темпами. В Україні під торфорозробками зайнято 93 тис. га. Торфорозробки стосуються заплавно- і надзаплавно-терасового типів місцевостей. На Поліссі вони займають (Житомирська, Київська, Волинська, Чернігівська обл.) обширні простори вододілів. Структура ландшафтів, які виникають у результаті видобутку торфу, та різноманітність місцевостей здебільшого визначаються способом розроблення торфу і водним режимом території.

**Місцевості траншейно-болотних пустищ** формуються при розробленні торфових покладів машинно-формовочним способом. Нині цим способом видобувається менше 20% торфу. Саме під час видобутку торфове болото формується та порушується траншеями, які відразу ж заповнюються водою. Між ними залишаються невироблені ділянки торфу з сильно порушеними біоценозами. **Місцевості котловинно-торфових пустищ** поширені повсюдно в північних районах України, в долинах річок центру України і формуються в ході розробок торфу фрезерним способом. Це більш ефективний спосіб видобутку, оскільки після розробок родовища не залишається не відпрацьованих ділянок. На відміну від траншейно-болотних пустищ даний тип місцевості менше зволожений, їх поверхня трохи горбиста, вони часто заростають хвощово-осоковими асоціаціями. Такі ділянки менше піддаються рекультивациі.

**Лінійно-дорожні ландшафти** пов'язані переважно з використанням і трансформацією земель для забезпечення комунікації між людьми. До класу лінійно-дорожних ландшафтів входять типи: автомобільних доріг, залізниць, аеродромів, нафто- та газопроводів, ліній електропередач. Багато форм антропогенного рельєфу пов'язані зі спорудженням і прокладанням доріг. Серед них найбільший об'єм мають насипи автомобільних та залізничних доріг. Залізнична та автомобільна сітки в Україні досить густі. Саме цей факт сприяє затримці схилових потоків та їх концентрації. У результаті цього розмиваються дорожні насипи, придорожні канами і кувети. Часто на їх місці вздовж доріг виникають яри та балки. Накопичення води в придорожніх канавах призводить до перезволоження ґрунтів. Тому вздовж доріг можуть активізуватися зсуви. Поширені дорожні антропогенні ландшафти по всій території України, особливо характерні для великих населених пунктів.

**Рекреаційні ландшафти** утворюються переважно в зонах відпочинку або в зонах активного туризму.

Під терміном «**белігеративні ландшафти**» науковці мають на увазі генетичний тип ландшафтних комплексів, зобов'язаний своїм виникненням військовій діяльності. Белігеративні комплекси утворюють особливу групу техногенних ландшафтів. З техногенними комплексами їх поєднує просторове розміщення поза якою-небудь залежністю від природних умов.

**Сакральні ландшафти** (від лат. *sacralis* - священний). Сакральними ландшафтами називаються природні або природно-антропогенні геосистеми, які виконують духовну функцію, пов'язану переважно з релігійними запитами людства, які є також об'єктами паломництва, викликаючи у певної категорії

населення прагнення до спілкування з ними. Дана категорія територіальних утворень збігається з поняттям Святих Місць, що існували на кожному ступені розвитку людства та існують для adeptів усіх сучасних релігій (Києво-Печерська Лавра, Почаївська Лавра (сmt. Почаїв Тернопільської області), Свято-Успенська Святогірська Лавра (м. Слов'яногірськ Донецької області), Глинська пустинь ( Сумська обл.) та інші.

Відзначаємо, що нині важливим питанням є оптимізація ландшафтних комплексів. Природні води України розглядають як багатокomпонентні системи. Зокрема, рівновага кожного водоймища визначається комплексом фізико-географічних, гідрологічних, метеорологічних умов та встановлюється протягом тривалого часу. Саме за умови надходження до водоймища забруднювальних речовин природна рівновага водоймища зсувається, воно нагромаджує сили, які протидіють порушенню природних умов та прагнуть повернути всю систему до енергетично вигідного, стійкого стану. Якщо вплив хімічного забруднення є незначним, то це призводить до локальних змін, тобто природна рівновага порушується на окремій ділянці річки або водоймища. Саме перевищення кількості забруднень рівня „самоочисної здатності” водоймища необоротно порушує біологічну рівновагу і, як наслідок, погіршує склад та властивості води. Хімічні речовини, які надходять у водні екосистеми, - це не тільки викиди промислових підприємств, а й безпосереднє змивання з полів та фільтрація через дренажні та ґрунтові води поживних речовин та добрив.

Аналіз стану водних екосистем України, що зазнають антропогенного впливу, мають різні аспекти та передбачають різні цілі (наукові, гідробіологічні, санітарно-гігієнічні і т.п.). Саме найважливіші соціоекологічні завдання, які необхідно вирішувати нині в Україні, зводяться до двох напрямів. *Перший з них* – необхідність моделювати поширення забруднювальних речовин у водному середовищі, аби локалізувати їх вплив та запобігти негативним соціальним наслідкам. Це може бути захист джерел водопостачання, рекреаційних зон у лиманах або морях, збереження малих річок тощо. *Другий напрям*, що займає важливе соціальне значення - це збереження водних джерел як цілісної екосистеми за умови стійкості її параметрів у певних межах дослідження. Якщо розглядати водний об'єкт як складну систему, де відбувається комплекс біо-фізико-хімічних процесів самоочищення, важливо зазначити, який характер має трансформація забруднювальних речовин, тобто одну з тенденцій:

- забруднення безперервно зростає (нестійкість системи);
- самоочищення та розведення компенсують надходження забруднювальних речовин (рівноважність системи).

Саме аналіз стану водних екосистем України має вирішувати переважно два основних завдання: побудову моделей контролю та короткострокового прогнозування забруднень з метою соціально-екологічного захисту населення; довгострокове прогнозування екологічних змін, що відбуваються у водоймищах, з метою оптимізації стану довкілля. У зазначених випадках необхідно перейти від неперервних рівнянь, що описують процеси забруднень,

до їхніх різницевих аналогів, ідентифікація яких здійснюється на основі алгоритмів МГВА або методом найменших квадратів за даними натурних спостережень. *Короткострокове прогнозування* та контроль якості води у річках вирішується переважно на основі ідентифікації відповідних різницевих рівнянь. *Довгострокове прогнозування* стану водних екосистем проявляється у дослідженні їх стійкості за окремими інгредієнтами хімічного забруднення. За даними натурних спостережень науковці ідентифікують моделі процесів трансформації, які дають змогу зробити якісний аналіз розвитку екосистеми. Методика довгострокового прогнозування передбачає схему натурального експерименту, збір даних, ідентифікацію, дослідження стійкості процесів.

Відзначаємо, що привнесення у водний об'єкт (ВО) забруднюючих речовин відбувається як за рахунок господарської діяльності людини, так і внаслідок природних факторів, обумовлених переважно гідробіологічними й гідрогеологічними особливостями регіону, а у деяких випадках також тривалим неінтенсивним впливом антропогенних факторів, що важко піддаються ефективному регулюванню та оцінюванню. Природна якість води характеризується природними концентраціями речовин – саме тими концентраціями, які приблизно були б у ВО при припиненні господарської діяльності. Саме у якості їхніх наближених значень у завданнях нормування можна прийняти середні значення концентрацій, вимірюваних на ділянках річок, найменш підданому антропогенному навантаженню. Оскільки саме природна концентрація відбиває у значній мірі специфіку місцевості, а не конкретного ВО, то науковці оперують також даними, що отримують на прилеглих річках. При цьому роблять розрахунок окремо по сезонах, оскільки процеси, які сприяють формуванню природної якості води залежать переважно від температури води та величини поверхневого стоку. Для показника БСК величину природної концентрації приймають за довідковим даними: для гірських рік – 0,6-0,8 мг/дм<sup>3</sup>, для рівнинних рік, що протікають по території, ґрунт якої містить мало органічних речовин – 1,7-2 мг/дм<sup>3</sup>; для річок болотного харчування або протікають по території, з якої стікає підвищена кількість органічних речовин – 2, 3-2,5 мг/дм<sup>3</sup> <sup>4</sup>.

Саме процесам забруднення ВО протистоїть процес самоочищення, який характеризується сукупністю гідродинамічних, біохімічних, хімічних та фізичних процесів, які приводять до зниження концентрації забруднюючих речовин до природного рівня. Саме для ряду речовин (наприклад, мінералізації) не відбувається процес самоочищення ( $k = 0$ ). Дані речовини прийнято називати консервативними; а у других випадках речовини називаються неконсервативними. Саме коефіцієнти неконсервативності визначаються за даними натурних спостережень або за довідковим даними, наведеним для температури води та швидкості плину. При розрахунку кратності розведення прийнято розглядати дві стадії процесу: *початкове розведення* - у момент влучення СВ у ВО, і *основне* - у міру руху суміші, яка утворилася, за течією. Саме кількісно початкове розведення може бути значним у тому випадку, якщо швидкість витікання стічної води з випускного отвору істотно більше швидкості води водотоку, або якщо випуск СВ є що розсіює, стічна вода

надходить у ВО не через одне, а через декілька випускних отворів. Переважно у завданнях нормування та прогнозування якості води крім кратності розглядається також коефіцієнт змішання. Повне розведення спостерігається на досить великому видаленні від випуску. Тому в розрахунках, пов'язаних з нормуванням водовідведення, повним розведенням прийнято вважати ситуацію, коли  $> 0,8$ . Саме на інтенсивність розведення СВ істотно впливають унікальні гідрологічні характеристики водотоку. Відповідно із цієї причини універсальні методи розрахунку кратності розведення носять наближений характер, вважається припустимим у завданнях нормування. Основне розведення СВ у ВО обумовлюється більшою кількістю факторів, дослідити які в повному об'ємі практично є неможливим. Саме із зазначеної причини у завданнях нормування при моделюванні формування якості води враховується тільки процес турбулентної дифузії, тобто переміщення речовини у воді, обумовлене турбулентним (вихровим) рухом водного середовища. Саме для неглибоких водотоків може виявитися достатнім рішення так званого плоского завдання, коли розглядається розподіл речовини тільки в одній площині.

Зазначаємо, що нині існують як детальні методи розрахунку основного розведення, які засновані на безпосередньому чисельному рішенні рівняння турбулентної дифузії, так і спрощені, що будуються переважно на основі аналітичної або графічної апроксимації. Саме у завданнях нормування можливе застосування як одних, так і інших методів. Відзначаємо, що вибір методу розрахунку основного розведення залежить від співвідношення витрат СВ і води водотоку вище випуску. Якщо дане співвідношення перебуває в межах  $0,0025 \div 0,1$ , то кратність основного розведення рекомендується визначати напівемпіричним методом Фролова - Родзиллера. У випадку якщо умова застосування методу Фролова-Родзиллера не  $[0,0025; 0,1]$ , правила розрахунку ГДС не виконується (тобто  $q/Q$  встановлюють твердих рамок для вибору методу розрахунку кратності основного розведення. Нині на практиці найбільше поширення одержали метод Таллінського політехнічного інституту (ТПІ), заснований на аналітичному рішенні рівняння турбулентної дифузії для найпростішого випадку, і метод Караушева, заснований на чисельному рішенні турбулентної дифузії.

Для того, щоб аналізувати вплив людської діяльності на ґрунти, необхідно чітко уявляти їхню екологічну роль у біосфері. Функції ґрунтів, у зв'язку з антропогенною діяльністю, можуть змінюватись як у позитивному напрямі, так і в негативному, що призводить до втрати функцій у разі руйнування ґрунтів або до значної їх деградації. Проблема збереження ґрунтів і завдання раціонального їх використання має багато аспектів і потребує зусиль фахівців багатьох напрямів. Найактуальніші соціоекологічні завдання, які можуть бути вирішені на основі моделювання кількісних взаємозв'язків і процесів масопереносу в ґрунтах:

- 1) моделювання хімічного забруднення ґрунтів з метою аналізу й мінімізації антропогенного впливу;
- 2) моделювання процесів меліоративного впливу з метою недопущення розвитку негативних процесів і деградації ґрунтів;

3) моделювання продукційних процесів вирощування сільськогосподарських культур як основи аналізу ефективності соціальної функції ґрунтів, визначення раціональних ресурсозберігаючих і екологічно безпечних технологій.

Аналіз показує, що основними джерелами хімічного забруднення ґрунтів є хімічні речовини, використовувані в сільському господарстві (пестициди, отрутохімікати та інших; атмосферні опади в радіусі дії промислових підприємств (особливо хімічних і металургійних); видобування корисних копалин; теплові й атомні електростанції; мінеральні добрива. Значна частина джерел забруднення ґрунтів справляє локальну дію, але деякі з них діють у регіональному й навіть у глобальному масштабі, особливо в разі забруднення через атмосферні опади або внаслідок використання добрив на значних площах. Хімічне забруднення ґрунтів відбувається переважно двома шляхами: 1) поглинанням верхнім шаром ґрунту викидів промислових джерел в атмосферу; 2) безпосереднім внесенням хімічних речовин у вигляді меліорантів, добрив, пестицидів, гербіцидів. Постають питання оптимізації ландшафтних комплексів задля їх охорони та збереження для майбутніх поколінь. Проте на ці процеси впливають багато різноманітних чинників і кожен із них має бути певним чином проаналізований, щоб дати результат.

Повномасштабне вторгнення росії до України з 24 лютого 2022 року завдало та продовжує завдавати величезної шкоди людям та інфраструктурі населених пунктів, де тривають бойові дії, а також ландшафтам.

*Вплив на ландшафт та оселища.* Окупанти просуваються вглиб природних територій, займаючи ліси та території природно-заповідного фонду держави. Саме рух важкої техніки, будівництво фортифікаційних споруд та бойові дії пошкоджують ґрунтовий покрив. Даний факт призводить до деградації рослинного покриву та посилює вітрову та водну ерозію. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів, станом на 1 березня 2022 року агресор вів бойові дії на території 900 об'єктів природно-заповідного фонду площею 12406,6 кв.км, що становить близько третини площі природно-заповідного фонду України. Саме під загрозою знищення перебувають близько 200 територій Смарагдової мережі площею 2,9 млн. га. Смарагдова мережа виступає мережею природоохоронних територій, створеною задля збереження видів та оселищ, що потребують охорони на загальноєвропейському рівні, але розташовані в країнах, які не є членами ЄС. Усе це середовища існування для тисяч видів рослин і тварин. Саме зазначені території мають важливу роль для захисту біорізноманіття та збереження клімату. Ареали деяких рідкісних та ендемічних видів і оселищ опинилися в зоні активних бойових дій, що загрожує безпосередньо їх існуванню, наприклад це цілинні нерозорані степи, крейдяні схили на Донеччині, приморські оселища у південних областях, болота на півночі<sup>5</sup>.

Унаслідок бойових дій частина лісів у Київській, Чернігівській, Сумській, Луганській, Донецькій та Херсонській областях наразі перебуває під контролем окупантів. Тому реально оцінити збитки майну та лісовому господарству поки є неможливим. У лісах являється велика кількість ракет, що впали, а також



нерозірваних боєприпасів. Як показує практика та регулярні зведення того ж ДСНС із інформацією про випадково знайдені авіабомби часів Другої світової, це становитиме потенційну небезпеку для людей протягом багатьох десятиліть. Також російські війська, знищуючи ліси України, використовують деревину для будівництва фортифікаційних споруд, прокладання інфраструктури, обігріву та приготування їжі.

*Втрата біорізноманіття.* Саме бойові дії порушують спокій диких тварин, вони або гинуть, або намагаються втекти з гарячих точок. Також із квітня по червень відбувається отелення лосів, а бойові дії ставлять під загрозу успішність цього процесу та виживання новонароджених лосенят. В Україні лось є рідкісним видом та внесений до Червоної книги. Крізь Україну нині проходять три основні міграційні шляхи птахів: Азово-Чорноморський широтний (південний коридор) - із найбільшою концентрацією перелітних птахів в Україні; Поліський широтний (північний коридор) - уздовж лісової смуги Полісся і на півночі Лісостепу; та Дніпровський меридіанний міграційний шлях, який проходить уздовж річища Дніпра та його притоки Десни. Даний шлях особливо використовують водоплавні та прибережні птахи - гуси, качки, гагари, кулики, мартини, крячки та інші. На водоймах зупиняються великі зграї гусей, качок, лебеді, мартини, крячки, на луках і болотах - журавлі, кулики та інші, на деревах і кущах - багато видів горобцеподібних птахів: зяблики, дрозди, вівсянки, шпаки, вільшанки, вівчарики, кропив'янки, мухоловки. Саме місця їх зупинок є дуже важливими для харчування та відпочинку мігрувальних птахів, тому вони потребують значної охорони. Нині більша частина міграційних коридорів зараз проходить над зоною бойових дій. Усе це стає причиною неспокою птахів, їх виснаження через зміну маршрутів чи відсутності можливості відпочити, та потрапляння під обстріли<sup>9</sup>.

*Пожежі в екосистемах через бойові дії.* З настанням весни почався пожежонебезпечний період і зростає ризик виникнення пожеж в екосистемах унаслідок обстрілів окупантами. В сухих умовах пожежі поширюються ментально й на великі відстані. Саме на територіях, окупованих російськими військами, служби ДСНС не зможуть працювати та проводити ліквідацію загорянь. Також сприятливими умовами для поширення пожеж виступають монокультурні соснові насадження на півночі та сході України. Крім лісів, на півночі України, де ведуться активні бойові дії, поширені болотні екосистеми та торфовища. Значна частина торфовищ держави є осушеною, а отже - на них складаються сприятливі умови для виникнення торфових пожеж. Дані пожежі важко погасити і, у звичайний час, тому продовження бойових дій на території північних областей України матиме важкі наслідки як для довкілля, так і для здоров'я людей. Під час горіння торфовищ в повітря територій виділяються такі токсичні речовини, як оксид і діоксид вуглецю, дрібнодисперсний пил із діаметром часток 2,5 мікрони (характерно для горіння), летючо-органічні сполуки, до складу яких входить акролеїн, формальдегід та інші<sup>9</sup>.

*Хімічне забруднення ландшафтів.* Переважна більшість обстрілів території України припадає на населені пункти та об'єкти промисловості в них.

Саме під час детонації ракет та артилерійських снарядів утворюється низка хімічних сполук: чадний газ (CO), вуглекислий газ (CO<sub>2</sub>), водяна пара (H<sub>2</sub>O), бурий газ (NO), закис азоту (N<sub>2</sub>O), діоксид азоту (NO<sub>2</sub>), формальдегід (CH<sub>2</sub>O), пари ціанистої кислоти (HCN), азот (N<sub>2</sub>), а також велика кількість токсичної органіки, окислюються навколишні ґрунти, деревина, дернина, конструкції. Відзначаємо, що під час вибуху всі речовини проходять повне окиснення, а продукти хімічної реакції вивільняються в атмосферу. Основними з них є - вуглекислий газ і водяна пара - не є токсичними, а шкідливі в контексті зміни клімату, оскільки обидва є парниковими газами. Саме в атмосфері оксиди сірки та азоту можуть спричинити кислотні дощі, які змінюють рН ґрунту та викликають опіки рослин, до яких особливо чутливі хвойні рослини. Саме кислотні дощі мають негативний вплив і на організм людини, інших ссавців та птахів, впливаючи на стан слизових тканин та органів дихання. Зазначимо, що металеві уламки снарядів, які потрапляють у довкілля, також не є безпечними та цілковито інертними. Саме чавун із домішками сталі виступає найбільш поширеним матеріалом для виробництва оболонки боеприпасів та містить у своєму складі не тільки стандартні залізо та вуглець, а й сірку та мідь. Зазначені речовини потрапляють до ґрунту і можуть мігрувати до ґрунтових вод, потрапляти до харчових ланцюгів, впливаючи і на тварин, і на людей. У менших масштабах (але з більшою різноманітністю впливів) джерелом забруднення є також згорілі танки, транспортні засоби, збиті літаки та інші залишки бойових дій.

*Забруднення земель та моря.* Забруднення земель науковці поділять на три типи. По-перше, *механічне забруднення* – це процес, коли змінюється структура ґрунтового покриву. Саме родючий шар наймовірно цінний, адже формується тисячоліттями, його неможливо швидко відновити. Коли він руйнується або змішується з іншими шарами – через риття окопів і траншей чи вибухи, що буквально вивертають землю – він втрачає свої властивості, гірше утримує вологу та стає менш придатним для вирощування врожаю рослин. До механічного забруднення призводить також рух військової техніки, через що ґрунт ущільнюється та стає більш посушливим та схильним до вивітрювання чи вимивання – вітрової або водної ерозії. Другий тип – це *фізичне забруднення*, тобто зміна його фізичних властивостей. Наприклад, військова техніка ще й спричиняє вібрації, а вибухи чи пожежі, крім прямих руйнувань, порушують температурний режим, що небезпечно впливає на ґрунтове біорізноманіття. І якщо на перший погляд земля – це не дуже жваве місце, однак це цілий осередок життя. І саме від тих організмів залежить родючість та здоров'я ґрунту. Останній же різновид забруднення – це *хімічне*. Тут відслідковують і витоки палива, і продукти горіння, що осідають на ґрунт з повітря, і про токсини, що потрапляють туди через вибухові речовини у снарядах. Зазначена проблема для здоров'я не лише землі, а й людей. небезпечні речовини мають властивість потрапляти через ґрунт у воду чи рослини, які на ньому вирощуються, а звідти – в організм людей, що будуть пити чи їсти дані токсичні продукти.

Окупанти атакують портову інфраструктуру вздовж узбережжя Чорного та Азовського морів і кораблі на якірних стоянках, що призводить до забруднення вод і поширення отруйних речовин у море. Нафтопродукти негативно впливають на морські біоценози, формуються плівки на поверхні води, що порушує переважно обмін енергією, теплом, вологою та газами між морем і атмосферою. Крім того, вони впливають на фізико-хімічні та гідрологічні умови, викликають загибель риби, морських птахів та мікроорганізмів. Зазначені компоненти нафти токсичні для морських організмів. У нафти є ще одна побічна негативна властивість. Її вуглеводні здатні розчиняти низку інших забруднюючих речовин, таких як пестициди, важкі метали, які разом із нафтою концентруються в приповерхньому шарі та ще більше отруюють його. Відповідно забруднення ґрунтів паливно-мастильними матеріалами та іншими нафтопродуктами відбувається унаслідок руху та пошкоджень сухопутної військової техніки. Саме у ґрунтах, просочених паливно-мастильними матеріалами, знижується водопроникність, витісняється кисень, порушуються біохімічні та мікробіологічні процеси. Внаслідок цього погіршується водний, повітряний режими та колообіг поживних речовин, порушується кореневе живлення рослин, гальмується їх ріст і розвиток, що спричиняє загибель<sup>9</sup>.

*Наслідки від пожеж на промислових об'єктах.* Відзначаємо, що обстріли об'єктів промисловості та інфраструктури призводять до пожеж, які спричиняють додаткове забруднення повітря, ґрунту та води. Саме продукти горіння, які потрапляють, у повітря складаються з токсичних газів і твердих частинок. На зазначених об'єктах спостерігається значне забруднення ґрунту та води. Там, де були проведені заходи з гасіння пожежі, забруднення можуть включати також залишки протипожежної піни. Саме ризики, пов'язані з пошкодженням комунікацій, підприємств та інших об'єктів, що становлять підвищену екологічну небезпеку, мають особливе значення, адже в умовах відсутності контролю та можливостей ліквідації негативних наслідків дані явища потенційно збільшують масштаби негативного впливу. Відзначаємо, що продукти горіння пінополіуретану спричиняють як отруєння тварин та людей, так і сприяють появі кислотних дощів. Небезпека кислотних дощів проявляється у тому, що вони спричиняють опіки рослин. Це призводить до зменшення біомаси у сільськогосподарських культур, а також до ослаблення диких рослин та лісових культур. Ослаблені ліси можуть швидко вражатися шкідниками, що у свою чергу сприяє зростанню кількості мертвої деревини лісу та поширенню пожеж в екосистемах України.

*Стічні води у Дніпрі.* Саме пошкодження комунальних комунікацій призводить до забруднення органічними речовинами води. До прикладу, 14 березня 2022 року відбувся обстріл очисних споруд Василівського експлуатаційного цеху водопостачання та водовідведення (с. Верхня Криниця, Запорізька область). Через дане пошкодження зруйновано будівлю каналізаційної насосної станції №1, що подає стічні води міста Василівка на очисні споруди. Зворотні води з міста зараз потрапляють до Дніпра без будь-якого очищення. Саме неочищені скиди містять велику кількість органічних

речовин, яйця гельмінтів, патогенні бактерії, сульфати, хлориди. Таке забруднення може призвести до великих масштабів цвітіння води в Дніпрі та Чорному морі з настанням теплішої погоди<sup>9</sup>.

Під час проведення військових дій окупаційні війська бездумно знищують не лише об'єкти критичної інфраструктури, військові штаби, важливі шляхи постачання, під їх вплив потрапляють цивільні об'єкти, сільськогосподарські угіддя, фермерські господарства, території природно-заповідного фонду, екологічні парки, водні об'єкти, ліси тощо. Кожен злочин має бути задокументований, з метою притягнення до відповідальності держави-терористки та відшкодування збитків завданих українському довікілью. Використання методики визначення розміру шкоди завданої природним ресурсам внаслідок військових дій потребує ознайомлення та її досконалого вивчення; сприятиме фіксації екоциду, що в подальшому може забезпечити відшкодування та відновлення природного середовища.

Фугасні набої, що спричиняють виникнення масових пожеж, та інша зброя наносить нищівні збитки ґрунтовому покриву та рослинності. В результаті впливів вибухових дій від бомб порушується рівень ґрунтових вод, що призводить до заповнення дощовими і талими водами та створюються сприятливі умови для розмноження комах. На певних територіях утворюється затвердіння підґрунтя, що є першочерговим чинником відсутності рослинності та неможливості її подальшого проростання. До класифікації екологічно небезпечних снарядів відносять також ті, яким властиво вибухати у повітрі. Внаслідок використання такої зброї утворюється хмарааерозольного палива, що вибухає після переміщення у повітряному просторі та утворює нищівну ударну хвилю, яка спричиняє жахливі руйнування дія яких оцінюється більше за руйнування фугасних снарядів. Використання у військових діях авіації та артилерії призводить до порушення літогенної основи ландшафтів. Внаслідок їх дії відбувається зміна властивостей ґрунту, їх ущільнення та виникнення великих воронок. Військові дії впливають на літогенну основу ґрунту, що розміщується на глибині декількох метрів, внаслідок зведення технічних споруд, прокладання шляхів переміщення, виникнення воронок та інтенсивно знищують поверхневий шар ґрунту. На територіях, де точаться військові дії, завдаються нищівні збитки рослинному покриву, знищується та порушується цілісність ґрунтового покриву внаслідок пересування потужної воєнної техніки, активізуються вітрова та водна ерозії. На жаль, усі військові дії мають нищівний вплив на природні об'єкти, що призводить до дестабілізації природних екосистем.

Надзвичайно важливими екологічними проблемами, які виникають внаслідок бойових дій, є руйнування екосистем, знищення шкідливих для навколишнього середовища промислових об'єктів, погіршення гігієнічних та санітарних показників питної води, знищення заповідників, загроза навколишньому середовищу, радіоактивне забруднення. В результаті військових дій утворюється багато небезпечних і небезпечних речовин, з якими важко поводитися та зберігати. Якщо врахувати, що багато хімічних речовин не розпадаються протягом сотень років, тоді як для радіоактивних речовин

потрібні сотні тисяч, мільйони або навіть мільярди років, очевидно, що військова промисловість підкладає міни повільної дії в людський фонд людських генів.

З огляду на проведений аналіз, негативні еколого-економічні наслідки військових дій можна класифікувати наступним чином: 1) забруднення ґрунтів і води; 2) зміни біогеохімічного балансу території; 3) руйнування об'єктів водного господарства, електроенергетики та газу; 4) знищення лісів і сільськогосподарських угідь; 5) знищення природи і тварин на заповідних територіях; 6) небезпека для здоров'я людини.

Військові дії мають непередбачувані екологічні наслідки, які відчуваються протягом багатьох років після закінчення військових дій. Військові дії призводять до погіршення економічних і соціальних умов життя в країні та загрожують довкіллю. До того ж, проблема екологічної обстановки може стати загрозою соціального характеру. Через російську військову агресію ми щодня маємо факти свідомих дій окупантів, які спричиняють техногенні аварії, загрожують екологічній безпеці тисяч людей. В результаті військових дій суттєво негативно страждають як окремі природні компоненти, так і цілі екосистеми.

Нині необхідно розробити комплекс політичних, законодавчих, соціально-економічних, технологічних та інших заходів, які радикально змінять ситуацію що склалася. При цьому в перехідний період дуже важливо дотримуватися принципу розумних компромісів при вирішенні конфліктів, які можуть виникнути між необхідністю дотримання екологічних регламентацій і обмежень, з одного боку, і економічною мотивацією господарської діяльності, з іншого.

Важливо відзначити, що відбудова України у повоєнний період потребуватиме значної кількості природних ресурсів. Військові події негативно впливають на зміну клімату, а відновлення країни неминуче буде супроводжуватись значними викидами парникових газів. Оскільки очікується значне хімічне забруднення ґрунтів та вод, важливо після війни подбати про ефективну систему моніторингу стану довкілля держави, що дозволило б зафіксувати реальний об'єм завданої шкоди довкіллю та вжити найефективніших заходів, щоб уникнути подальшого погіршення ситуації та відновити екосистеми до безпечного стану - і для людини, і для дикої природи. На сьогоднішньому етапі є дуже важливою активність Міндовкілля, громадянського суспільства та екологічного комітету Верховної Ради, щоб уся небезпечна шкода довкіллю була максимально зафіксована та у подальшому компенсована агресором. Також важливим є те, щоб план відновлення України включав заходи з відновлення та збереження екосистем, а до планів із відбудови населених пунктів включати природорієнтовані рішення та заходи з адаптації до зміни клімату.

Для того, щоб проаналізувати, наскільки пошкоджені ґрунти, науковці оцінюють тип та ступінь забруднення на кожній окремій ділянці. На основі зазначених даних визначають рівень їх придатності та найоптимальніші шляхи відновлення. Деякі ділянки виявилися цілком придатними та потребували лише

прибирання. Інші ж ділянки постраждали настільки, що вести на них будь-яку діяльність найближчим часом буде неможливо. Нині у дослідженнях науковці приділяють значну увагу і різним способам відновлення: це можна зробити штучно або природним шляхом. У першому випадку це рекультивация – тобто використання технологій, які повернуть ґрунту здоровий баланс та родючість. Способів нині є чимало: можна зняти та утилізувати забруднений шар ґрунту, можна промити ґрунт речовинами, що знищать забруднення, можна висадити рослини, які поглинатимуть забрудники і так очищуватимуть землю тощо. В кожного методу є свої сфери застосування та і свої недоліки – щонайменше, багато з них занадто дорогі, аби використовувати їх масово у повоєнній Україні<sup>9</sup>.

Інший спосіб – це консервація, тобто тимчасове припинення будь-якої господарської діяльності на землі, щоб дати їй час відновитися природним чином. Це тривалий процес, однак для катастрофічно забруднених земель це найоптимальніший варіант. До того ж, найцінніші із законсервованих земель можна вносити до природно-заповідного фонду. Це дозволить і ефективніше ними управляти, і збільшити частку заповідних територій в Україні. Таким шляхом пішли, зокрема, після Першої світової війни у Франції. На територіях, де велися бойові дії, тут досі фіксують уламки снарядів, підвищений вміст отруйних миш'яку та іприту, що десятиліттями продовжують шкодити здоров'ю людей. Однією з перших відновленням пошкоджених земель почала займатися Служба відновлення західної Фландрії, яка допомагала місцевим фермерам відновлювати орні землі. За десятиліття численні організації повернули більшість земель прифронтової зони в обробіток або висадили нові ліси. Однак частина земель – так звана «червона зона» – досі визнана непридатною для життя та діяльності. Частина з цих земель врешті перейшли до уряду та стали місцями пам'яті.

В Україні, попри жахливий досвід минулих воєн, практик саме повоєнного відновлення земель немає, проте маємо досвід консервації. Після Чорнобильської катастрофи частина українських земель стала непридатною для користування чи навіть життя. Тож залежно від рівня забруднення уражену територію поділили на різні зони, а найбільш небезпечні землі стали заповідником. Для різних проблем є й різні рішення, тож запропонувати універсальну відповідь на таке комплексне питання неможливо. Для кожного випадку потрібно окремо досліджувати конкретні проблеми та шукати рішення, які допоможуть саме із ними. Крім того, відновлення вимагатиме і великої політичної роботи. По-перше, національна влада має задати правильний напрямок для цього процесу: створити стратегію відновлення ґрунтів та план дій до неї, розробити заходи і програми, які допоможуть в оцінці ґрунтів та визначенні завданої шкоди, подбати про інформування та фінансування, налагодити ефективний та систематичний моніторинг стану ґрунтів.

Значну роль у відновленні відіграватимуть і громади України, оскільки подбати про пошкоджені землі – це відповідальність усіх сторін. Децентралізацією в них стало більше повноважень і саме громади, найімовірніше, будуть лідерами цього процесу на місцях. Тому їм важливо

враховувати відновлення ґрунтів у своїх планах розвитку чи відбудови, долучати до зазначеного процесу усі зацікавлені сторони та, звісно, зважати на національні плани в цьому напрямку. До того ж, нині важливу роль у відновленні мають відігравати і власники чи користувачі ділянок – їм необхідно розуміти потенційне забруднення ґрунтів на своїй землі і по можливості аналізувати та відновлювати їх для майбутніх поколінь<sup>9</sup>.

Відзначаємо, що у своїй роботі *Екодія* фокусується на системних змінах саме на державному рівні. Однак не менш важливо, щоб докільля було пріоритетом не лише на національному рівні, а й у локальних спільнотах. Тому нині здійснюється співпраця із активістами із різних куточків України та підтримувати локальні екологічні проекти. Саме у 2022 році проведено конкурс міні-грантів, в рамках якого обрано 4 найбільш ефективні громадські організації. Вони отримали від Екодії фінансування на проекти у різних громадах, спрямовані на їх зелене відновлення із врахуванням адаптації до зміни клімату. Дані ГО допомагатимуть стати екологічнішими Сумам, Запоріжжю, Люботину, а також трьом об'єднаним територіальним громадам на Київщині, Донеччині та Харківщині.

Нині необхідно на державному рівні прийняти такі заходи:

1) Впорядкувати відповідним чином законодавство стосовно моніторингу довкілля щодо удосконалення державної системи моніторингу довкілля, екологічної інформації та інформаційного забезпечення управління у сфері довкілля.

2) Агрегувати дані всіх суб'єктів державного моніторингу за допомогою створення єдиного інструменту вільного доступу до даних моніторингу, контролю, аналізу й прийняття рішень, в тому числі управлінських.

3) Створити відповідні умови для розвитку екологічного муніципального транспорту, зменшити кількість приватного транспорту в населених пунктах та забезпечити умови для використання індивідуального екологічного транспорту (електромопеди, самокати, велосипеди тощо).

4) Підтримувати належну роботу з виявлення, документування та оцінки шкоди довкіллю України та її впливу на здоров'я населення, включаючи міжнародні організації, наукові кола та громадянське суспільство та інше.

5) Розробити ефективні механізми та відповідні структури для забезпечення відповідальності за шкоду, завдану довкіллю України. Дані заходи мають включати архівування доказів, визначення екологічного відшкодування, розвиток міжнародної архітектури, необхідної для відповідальності держави за екологічну шкоду середовищу.

6) Забезпечити екологічне та стійке відновлення України для того, щоб запобігти подальшій деградації довкілля України.

7) Підтримувати дослідження належних екологічних аспектів. Держава та недержавні суб'єкти повинні порушувати екологічні аспекти в Україні під час обговорень на форумах, при підписанні міжнародних угод, а також у рамках більш широких обмінів думками щодо питань миру, безпеки та захисту цивільного населення.

### 3.6. КОМУНІКАЦІЯ, ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ \*

В останні десятиліття туризм є однією з галузей у світі, що розвивається найдинамічніше. У зв'язку з цим дослідження природи та особливостей розвитку туризму, туристської діяльності та туристських послуг стали привертати увагу дослідників. Комунікація є універсальним і невід'ємним елементом туризму. Від її розвитку багато в чому залежить якість самого туризму та ефективність туристської діяльності (послуг). Завдяки розвитку інформаційних технологій (ІТ) у сучасному світі змінилися методи і характер комунікації. Це безпосередньо зачепило сектор туризму і, зокрема, призвело до трансформації механізмів туристичної діяльності. У зв'язку з цим актуальним науковим і практичним завданням є вивчення природи, видів і методів розвитку комунікацій у туризмі. Важливість цього завдання зросла у зв'язку з інтенсивним розвитком міжнародного туризму в останні десятиліття.

На думку С. Соляника, суспільство ХХІ століття, інформаційне, відкрите і віртуальне за своєю природою і змістом, визначає вектор взаємодії людей, включно з постійними міжособистісними відносинами, спілкуванням і систематичним контактом із людським суспільством і різними культурними реаліями. Однією з найяскравіших особливостей нашого часу є збільшення кількості людей, які стикаються з різними культурами за допомогою туризму. Саме тому спілкування є тим соціальним ядром, у якому перетинаються і взаємодіють людські якості та культурна спадщина<sup>1</sup>.

Різні вчені відзначають комунікативний аспект туризму. Розглянемо основні тенденції, на які звертають увагу сучасні вчені.

Л. Карпова зазначає, що обмін культурними й особливо мистецькими надбаннями, здійснюваний міжнародним туризмом, значно розширює сферу людського спілкування. Вони привносять у процес комунікації елементи свободи (незалежності від реальних життєвих обставин і повсякденних потреб) та універсальності (подолання часових і просторових обмежень). Інакше кажучи, це процеси, що розвиваються на основі використання порівняльного аналізу, який зумовлений виявленням та ідентифікацією подібностей (спільностей) та особливостей (відмінностей) між власною культурою та культурою «відвідувача». Культурне розмаїття, суттєві відмінності між культурами різних народів, історичних періодів і цивілізацій є необхідною умовою та першоосновою процесу міжкультурної комунікації, здійснюваної в туризмі<sup>2</sup>.

Вона також виокремлює чотири типи міжкультурної комунікації залежно від їхньої об'єктної спрямованості<sup>2</sup>:

а) коли об'єктом безпосереднього інтересу є конкретний соціокультурний простір, а порівняння є лише допоміжним інструментом для виявлення

---

\* Автор Зубехіна Т.В.

<sup>1</sup> Соляник С.Ф., Пазенок В.С., Федорченко В.К. Соціокультурні комунікації в туризмі. Філософія туризму: навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 268 с.

<sup>2</sup> Карпова Л.О., Пазенок В.С., Федорченко В.К. Туризм як соціально-культурний феномен. Філософія туризму: навчальний посібник. К.: Кондор, 2004. 268 с.



характеристик обраного об'єкта. На наш погляд, цей тип комунікації можна описати виразом «як у них, як у нас»;

б) коли порівнювана культура перебуває в комунікативному контексті, орієнтованому на виявлення, утвердження й обґрунтування універсальності тієї чи іншої культурної риси. Цей тип комунікації можна описати як ситуацію, в якій певну характеристику приписують певній культурі та підтверджують її наявність під час спілкування;

в) коли порівнювана культурна характеристика є одиницею аналізу при вивченні загальної соціальної системи. У цьому разі як одиницю порівняння між двома культурами або суспільствами обирають конкретний показник або характеристику (наприклад, освіта, політична система);

г) коли комунікація має транснаціональний характер, тобто коли окремі культури розглядаються як елементи загальної системи. У цьому випадку кожна культура розглядається як об'єкт комунікації зі специфічними характеристиками, і розглядається, як вони інтегруються в єдину систему.

Сучасні відносини між суспільством та індивідами будуються насамперед на взаємовпливі культурних цінностей та їхній взаємодії. Незалежно від того, які сфери формально залучені до комунікативних процесів туристів політика, бізнес, освіта, сім'я тощо, культурні цінності виступають основним механізмом обміну ідеями та знаннями, основою характеру та культури сучасної людини, є важливим чинником їх засвоєння та повсякденної практики. А сам комунікативний процес є головним каталізатором утвердження їхнього смислу та цінності.

Процес комунікації дає змогу ідеям не висіти в просторі, а втілюватися в думках інших людей і породжувати нові знання, ідеї та образи. А ефективно використання чужого культурного досвіду та знань найкраще досягається завдяки образному, складному та багатовимірному сприйняттю реальності.

Автори підкреслюють важливість ролі туризму, незважаючи на новітні досягнення в галузі комунікаційних технологій. Л. Карпова зазначає, що інтернет та інші сучасні комунікаційні технології не можуть замінити живого, реального спілкування, безпосереднього сприйняття нових ситуацій і нових ідей, а також емоційного досвіду їхнього опанування. Головним рушійним і системоутворювальним чинником у цьому процесі, безумовно, є туризм. Після туристичної поїздки, як правило, кардинально змінюється свідомість людини, активізується здатність до сприйняття нового, пробуджуються творчі здібності. Не дивно, що колись подорожі навіть вважалися ефективним терапевтичним засобом. У наш час туризм, якщо використовувати його широкі можливості, може значно гуманізувати всі сфери української дійсності та прокласти шлях до побудови справді демократичного, соціального і культурного суспільства.

С.Соляник розглядає туризм як позитивне явище, тобто детермінанту соціальної та культурної інтеграції. Будучи проявом та інструментом розширення культурної взаємодії, туризм сприяє зміцненню соціальної інтеграції. Туризм передбачає зустрічі та діалоги між «гостями» і «господарями», що дає змогу людям і країнам дізнаватися одне про одного і поглиблювати взаєморозуміння. Завдяки своїй гуманітарній функції туризм є

потужним каналом дипломатії між людьми. Кожен міжнародний турист, який вступає в міжособистісне спілкування, є представником певної нації та культури. Насолоджуючись відпочинком, вони дають можливість дізнатися про спосіб життя, історію, культуру, традиції та звичаї своєї та інших країн. Участь різних верств населення планети в туристичній діяльності значно розширює канали культурного спілкування, порозуміння між народами та поступової добровільної участі у світовому співтоваристві, де все ще «закрите» суспільство трансформується у більш відкрите, сприяючи інтеграції людства на засадах толерантності та гуманізму. У тому, що це станеться, немає жодних сумнівів<sup>1</sup>.

Справжній турист – це, як правило, людина з «діалоговим стилем», тобто здатна до реального, зацікавленого, морально значущого і соціально перспективного спілкування, а не до формального, тобто безглузлого, формального спілкування. Туристична комунікація дає змогу встановлювати невимушені, спонтанні комунікативні стосунки, засновані на довірі. Туризм здатний примирити конфліктуючі сторони. Комунікативний потенціал туризму дає змогу досягти «інтерсуб'єктивного примирення сенсу та істини». Звісно, культура спілкування та довіри не приходить автоматично, а потребує значних добровільних зусиль, готовності до переговорів і психологічного налаштування на дружній контакт. Гарантувати таку культуру покликані всі соціальні інститути – економічні, політичні, дипломатичні, освітні, наукові та мистецькі. Проте однією з центральних ланок, здатних об'єднати людство і подолати тенденції до сепаратизму, роз'єднаності, ворожості та взаємної підозрливості, є туризм. Завдяки своєму надзвичайно багатогранному потенціалу туризм здатен розв'язати безліч взаємопов'язаних проблем, що мають високу соціальну значущість. Однією з них є сприяння розвитку солідарних тенденцій.

Вивчення особливостей розвитку комунікації в туризмі є частиною вивчення еволюції самого туризму як економічного явища та сфери людської діяльності. Сьогодні маркетинг вимагає не тільки створення продукту, що відповідає потребам покупців, вибору оптимальної ціни на нього і забезпечення того, щоб він дійшов до цільового споживача. Компанії зобов'язані здійснювати комунікацію зі своїми клієнтами. Зміст комунікації не повинен бути надлишковим. В іншому разі компанія втратить прибуток через величезні витрати на здійснення комунікації та нанесення шкоди іміджу компанії.

Комунікації відіграють важливу роль у туризмі, особливо в міжнародному контексті. Це стосується як туризму як економічної (підприємницької) діяльності, що надає послуги, так і туризму як подорожі. Ефективні системи та якісна комунікація є необхідними умовами для сталого розвитку туризму, підвищення стандартів туризму та успіху туристичних підприємств.

Комунікації в туризмі можна розуміти в широкому та багатогранному розумінні як спілкування, взаємодію, зв'язок між різними суб'єктами, передання інформації (повідомлень), обмін інформацією як процес і, в прикладному розумінні, як спосіб передання знань (досвіду). Комунікація є

компонентом усіх видів виробничої діяльності і має бути частиною економічного аналізу<sup>3</sup>.

У певному сенсі туризм – це комунікаційний процес, у якому спілкування відбувається між турагентом і мандрівником або між мандрівниками. У результаті можна розглядати різні системи комунікації, наприклад, між турагенціями та клієнтами, між турагенціями та між мандрівниками.

З огляду на важливість комунікації в туризмі, бажано проводити відмінність між дослідженнями комунікації в туризмі. Комунікаційні дослідження розглядаються як вирішальне явище в розвитку сучасного туризму, при цьому основним інструментом (чинником) є обмін інформацією. Туристична комунікативістика – міждисциплінарна дисципліна. Основою її досліджень є сучасна теорія комунікації. Комунікацію в туризмі та туристську комунікативістику можна розглядати на макро- і мікрорівнях, використовуючи відповідні розділи теорії комунікації та її моделі.

Рамки економічної теорії не видаються адекватним підґрунтям для дослідження комунікації. У дослідженнях туристської комунікації можуть бути частково використані положення теорії підприємництва щодо інформації та транзакційних витрат, теорії контрактів, мікроекономіки щодо інформаційної асиметрії, теорії соціального капіталу, теорії організаційного управління та маркетингу. Сучасна економічна теорія враховує деяку обмеженість вивчення чинників комунікації та водночас їхню зростаючу значущість. Тому важливим завданням є розроблення теоретичної та методологічної бази для вивчення комунікації в економіці.

У базовому розділі комунікація в туризмі має бути розглянута з точки зору турфірми і мандрівника. Комунікації в діяльності турфірми є одним із видів економічних комунікацій і можуть бути поділені на дві сфери: зовнішнє середовище і всередині компанії. Зовнішні комунікації турагентств включають:

- 1) потенційних та існуючих клієнтів (маркетингові комунікації);
- 2) партнерів (переважно туроператорів) (ділові комунікації);
- 3) регулюючі органи (звітні комунікації). Перші два види специфічні для туризму, є предметом компетентнісного підходу і можуть бути змодельовані.

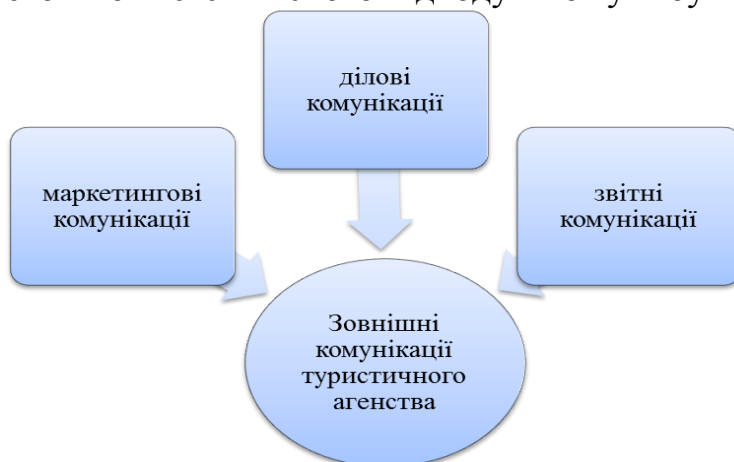


Рис.1. Комунікації в діяльності турфірми

<sup>3</sup> Каламан О. Б., Дишкантюк О. В., Власюк К. В. Дефініція сутності менеджменту маркетингових комунікацій на підприємствах готельно-ресторанного господарства. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 65-72.

Маркетингові комунікації передбачають пошук і формування інформаційних каналів та взаємодію з клієнтами, є частиною компетенції туризму і включають у себе неформальні зв'язки. Особливістю турагентств є те, що їхнє спілкування з клієнтами виходить за рамки надання суто споживчої інформації. Ведеться велика реферальна робота, яка потребує спеціальної підготовки та розвитку комунікаційної культури. Спілкування з клієнтами має як індивідуальний (особистий), так і масовий (громадський) характер.

Для потенційних мандрівників взаємодію з турагентами можна віднести до економічної комунікації, характеристики якої наведено в табл. 1. Оскільки мандрівники ухвалюють рішення про поїздку, ґрунтуючись на повноті інформації, комунікація стає поведінковим чинником і засобом вираження пропозиції компанії.

Таблиця 1

Характеристика комунікації «клієнт-турфірма»

Характер комунікації	Зміст	Інфраструктура
Постійно оновлювана	визначається турфірмою	ЗМІ
масова	представляється у формі реклами або у вигляді PR	сайти турфірми
персоніфікована		соціальні мережі
цільова		виставки
інформаційно-просвітницька		

Комунікаційний процес – це обмін інформацією між двома або більше людьми, метою якого є забезпечення розуміння інформації, що є об'єктом обміну. Його мета – забезпечити розуміння інформації, що є об'єктом обміну. Сам процес комунікації складається з дев'яти елементів:

- відправник – сторона, яка надсилає повідомлення іншій стороні.
- кодування – набір символів, що передаються відправником.
- спосіб передачі інформації – канал зв'язку, яким повідомлення передається від відправника до одержувача.
- канал передачі – канал, яким повідомлення передається від відправника до одержувача.
- декодування – процес, під час якого одержувач розуміє код, переданий відправником.
- одержувач – сторона, яка отримує повідомлення, відправлене іншою стороною.
- відповідна реакція – це сукупність реакцій одержувача, що виникають у результаті контакту з повідомленням.
- зворотній зв'язок – це частина відповіді, яку одержувач доводить до відома відправника.
- інтерференція – перешкоди або спотворення, викликані незапланованим впливом навколишнього середовища.

Ділове спілкування включає в себе встановлення партнерських відносин і комерційне співробітництво в рамках договірних відносин.



Рис. 2. Процес комунікації.

Загалом турфірми здійснюють широкий спектр комунікаційної діяльності в різноманітних сферах, включно з, наприклад, забезпеченням ринкового обміну між клієнтами і туроператорами та приймаючими спільнотами. Це особлива комунікаційна функція турагентств. Комунікації турагентств у зовнішньому середовищі також слід розглядати в рамках туристичних кластерів, які за своєю суттю включають систему однорангових бізнес-комунікацій, що забезпечують функціональну пов'язаність. Інтернаціоналізація туристичних кластерів породжує міжнародну комунікацію. У цьому разі комунікації є основою для формування транснаціональних ланцюжків. У зовнішньому середовищі турфірмі необхідна максимально ефективна система всіх перерахованих вище видів комунікацій, чого можна досягти за рахунок підвищення стандартів якості спілкування.

У середині турфірми комунікації є невід'ємною частиною і функцією системи управління і тим фундаментом, на якому будується організація та управління. Підвищення ефективності комунікації – одне з головних завдань менеджменту. Комунікації переплітаються не тільки з управлінням загалом, а й з такими важливими елементами, як розвиток і реалізація людського потенціалу, формування та використання інформаційного капіталу, мотивація та підтримка персоналу. На підприємствах комунікації є частиною всіх видів діяльності та переплітаються з горизонтальним і вертикальним поділом праці. У результаті в компанії виникає система комунікацій у межах структури управління, що охоплює формальну та неформальну взаємодію. Специфіка внутрішніх комунікацій визначається структурою турфірми, насамперед мережевою. У результаті мережева модель комунікації забезпечує переважно індивідуальне спілкування<sup>4</sup>.

<sup>4</sup> Крисько Ж.Л., Скишляк О. А. Важливість неформальних комунікацій в управлінні бізнесом. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 32. С. 131-136

З іншого боку, необхідно проводити відмінність між комунікацією між мандрівником, який координує свої плани з турагентством, і взаємодією з іншими мандрівниками. Спілкування між мандрівниками слід розглядати як у рамках конкретної поїздки, так і за її межами. Використання сучасних інформаційних технологій з появою туристичних мереж створило умови для зв'язку між туристами, розділеними в часі.

У результаті формуються стійкі соціальні зв'язки, що дають змогу постійно обмінюватися особистою та масштабною інформацією, поширювати необхідні знання і блага. Цей соціальний капітал використовується туристами для реалізації власних інтересів. Інтенсивність мережевого спілкування між туристами залежить від культурних чинників (наприклад, коли взаємодіють туристи з різних країн) та якості мережі. Ця якість здебільшого забезпечується сучасними інформаційними технологіями. Туристичні мережі дають кілька ефектів, таких як навчання, мобілізація, координація та культурний обмін. Оскільки сучасний туризм, особливо міжнародний, є формою циркуляції, значення туристичних мереж зростає багаторазово. Комунікація з точки зору туриста може розглядатися на індивідуальному та груповому рівні, і для кожного з них виникають відповідні моделі комунікації.

Основні чинники розвитку комунікації в системі «турагент-турист» і «турист-турист» можна поділити на такі групи:

- 1) культурні (мовне середовище, корпоративна культура);
- 2) соціальні (вікові групи, рівень освіти);
- 3) інституційні (формально встановлені правила та неформальні традиції);
- 4) інфраструктурні (спеціальні інформаційні системи).



Рис.3. Основні групи чинників розвитку комунікацій.

Характер і канали комунікації в туризмі багато в чому залежать від виду туризму і його цілей, які, своєю чергою, визначають зміст переданої інформації. Це стосується практично всіх видів туризму, включно з подієвим, оздоровчим, освітнім, паломницьким і пригодницьким. З точки зору турагента, комунікація визначається маркетинговою політикою; з точки зору туриста, важливо оптимізувати реалізацію поставлених цілей.

Ще одна галузь, де спілкування має фундаментальне значення – це навчання туризму. Комунікація є частиною основи освітнього процесу і, отже, являє собою педагогічну проблему з погляду передачі знань. Освітня

комунікація у сфері туризму набуває специфіки на основі змісту курсу, що включає історичні та культурні знання, спеціальні компетенції та багатомовну підготовку.

Важливість комунікації в туристичному процесі породжує необхідність відповідних інновацій у діяльності туристичних агентств, туроператорів, готелів і ресторанів, транспортних компаній тощо. Це, насамперед, організаційні та маркетингові інновації. Водночас деякі з них пов'язані з новим використанням ІТ, тобто з інформаційними інноваціями, які практично не розглядаються в сучасній науці. Такі інновації можуть бути пов'язані з розвитком веб-сайтів, баз даних, пошукових систем і механізмів комунікації через Інтернет і телефон як каналів передавання інформації. З точки зору комунікації в туризмі, інновації пов'язані з підвищенням туристичної активності, поширенням нових практик і розвитком туристичної інфраструктури, яка також включає інформаційні інструменти. Комунікація – не тільки складова туризму як процесу,<sup>5</sup> а й туристичного продукту, який гарантує реалізацію всіх його компонентів<sup>5</sup>.

Основними напрямками інноваційного розвитку в галузі комунікацій у туризмі є:

- 1) підтримка спеціалізованих досліджень і розробок та реалізація великих інноваційних проєктів у сфері інформаційних технологій;
- 2) формування спеціальної інформаційної інфраструктури;
- 3) інформатизація туризму та суміжних галузей, створення спеціальних промислових мереж різного рівня та розвиток порталів;
- 4) підвищення якості освіти людей, які працюють в індустрії туризму;
- 5) підтримка зворотного зв'язку підприємств туризму зі споживачами й органами влади з питань підвищення якості туристичних послуг;
- 6) зміцнення культури масового споживання;
- 7) розвиток культури туризму.

Це тісно пов'язано з процесом соціалізації та задоволення приватних і суспільних потреб, пов'язаних з туризмом. Розвиток комунікацій у туризмі слід розглядати як самостійний напрям державної політики у сфері туризму і включати до завдання підвищення конкурентоспроможності туристського сектору та підвищення рівня туристської активності. Розвиток комунікацій зазвичай адаптується до розв'язання інших питань туристської політики, але в сучасних умовах дедалі ширшого використання інформаційних технологій його можна розглядати як самостійний напрям державної діяльності. З точки зору державного управління, розвиток комунікацій пов'язаний з побудовою ефективної структури державної влади в промисловості. Основним завданням держави є вдосконалення інститутів та інфраструктури комунікацій в індустрії туризму, включно з основами ІТ. Крім того, необхідно впровадити національні стандарти інформатизації туризму, доповнивши їх вимогами до якості комунікацій.

---

<sup>5</sup> Чепурда Л.М., Чепурда Г.М. Туризм та міжкультурна комунікація: інноваційний аспект. Інновації та технології в сфері послуг і харчування. 2020 DOI: 10.24025/2708-4949.1.2020.203322

У цьому відношенні цікавий досвід ЄС. Наприклад, ЄС запустив проєкт «ІКТ та ініціатива туристичного бізнесу», який спрямований на підвищення конкурентоспроможності малих і середніх підприємств (МСП). Він охоплює такі підініціативи:

- 1) політика (щоб допомогти МСП набути навичок, необхідних для роботи на онлайн-ринку);
- 2) створення бізнес-порталу з туризму (для підтримки підприємців-початківців і проведення різноманітних онлайн-тренінгів);
- 3) вебінари (підтримка туризму та МСП);
- 4) використання ІТ для ділових обмінів та участь компаній у глобальному цифровому ланцюжку створення вартості (TOURISMLink).

Європейські принципи якості туризму надають інформаційну підтримку постачальникам туристичних послуг (готелям, ресторанам, туристичним агенціям тощо) для поліпшення якості їхніх послуг і підвищення глобальної обізнаності про принципи ЄС у Європі та за її межами. Принципи зосереджені на чотирьох основних сферах якості туристичних послуг: навчання персоналу, політика задоволення потреб клієнтів, прибирання та обслуговування, а також туристична інформація. Кожен елемент також включає в себе розвиток комунікації. Крім того, ЄС створив Віртуальну туристичну обсерваторію для заохочення використання ІТ та різноманітних інформаційних систем у масштабах одного ринку, а також для розвитку культурної комунікації в туризмі.

Що стосується сучасних інформаційних технологій, то їхній вплив на комунікацію в туризмі тільки зростає. Здебільшого вони розширюють можливості пошуку послуг для туристів і маркетингові можливості для турфірм, пропагують туристський досвід, стимулюють участь потенційних клієнтів у розробці туристських продуктів, сприяють міжособистісній та груповій взаємодії, забезпечують проміжні стосунки між постачальниками та споживачами туристських послуг ІТ постійно перетворюють підготовчий етап туризму на віртуальний та реальний в тих галузях, куди проникли інформаційні технології, з'явилися спеціальні сервіси, здебільшого з використанням сучасних технологій, а саме: інформаційно-технологічних<sup>6</sup>.

У сучасних умовах удосконалення інформаційної інфраструктури туризму є основним способом розвитку комунікацій у цьому секторі. Для цього необхідно змінити уявлення про комунікацію та провести масштабну дискусію в академічних та економічних колах. Для розвитку комунікацій у туризмі на національному рівні ми пропонуємо:

- 1) створення спеціальних платформ для різних видів туризму та регіонів;
- 2) створення освітніх веб-ресурсів у сфері туризму;
- 3) впровадження інтелектуальних технологій в управління розвитком комунікацій у туризмі;

---

<sup>6</sup> Мельниченко С.В. Інформаційні технології в туризмі: теорія, методологія, практика: Монографія. КНТЕУ, 2007.493 с.



4) розвиток спеціальних каналів комунікації з конкретними потенційними групами туристів.

Поява соціальних мереж зробила справжню революцію в суспільному житті. Вони стали частиною людської діяльності, бізнесу, технологій, розвитку, відпочинку, подорожей та ін.

Для того щоб туризм розвивався швидко і динамічно, необхідні нові канали просування. І такими каналами стають соціальні мережі. Кількість користувачів соціальних мереж зростає рік від року, а отже, зростає і кількість потенційних туристів. Згідно з даними The Global State of Digital 2021, за останній рік кількість користувачів соціальних мереж збільшилася більш ніж на 13 %<sup>7</sup>.

На початку 2021 року у світі з'явилося близько 500 мільйонів нових користувачів, унаслідок чого загальна кількість користувачів становитиме близько 4,2 мільярда. Зараз користувачі соціальних мереж становлять понад 53 % населення планети. Щодня в соціальних мережах з'являється в середньому понад 1,3 мільйона нових користувачів (155 000 осіб на секунду). Час, проведений у соціальних мережах, також зростає. Наразі середній користувач проводить у соціальних мережах 2 години 25 хвилин щодня. Люди схильні ділитися своїм досвідом, а подорожі викликають емоції. У багатьох випадках соціальні мережі слугують джерелом натхнення, впливають на вибір напрямку подорожі та є корисним джерелом інформації під час планування поїздки.

Крім того, це одна з основних інформаційних платформ. Після подорожі мандрівники діляться своїм досвідом, враженнями та рекомендаціями. Вони розміщують фото та відео в соціальних мережах і пишуть відгуки. Відгуки – це ефективна безкоштовна реклама туристичних продуктів. Соціальні мережі ефективні для просування туристичних визначних пам'яток. Соцмережі створюють нові можливості не тільки для мандрівників, а й для туристичних операторів. Сьогодні маркетинг у соціальних мережах (SMM) вважається одним із найефективніших інструментів для просування туристичних продуктів.

Маркетинг у соціальних мережах – це комплекс дій, що використовують соціальні медіа як канал для просування, реклами та маркетингу бренду, продукту або послуги, або це низка дій, які використовують соціальні медіа як канал для просування, реклами, маркетингу та вирішення конкретних бізнес-завдань. SMM за правильного та цілеспрямованого використання може принести довгострокові результати. Його основна перевага – низькі інвестиційні витрати по відношенню до ефективності діяльності<sup>3</sup>.

Маркетинг у соціальних медіа охоплює створення спільнот брендів, взаємодію з блогосферою (лідерами думок, експертами в конкретних галузях, онлайн-журналістами), мікроблоги та нестандартні активності (розвиток медіа та інтерактивних елементів), управління репутацією та цілу низку інших методів. Соціальні медіа транслюють інформацію, а соціальні мережі виступають як платформи для спілкування один з одним. Станом на січень 2021

---

<sup>7</sup> Кількість українських користувачів мережі Інтернет. 2020. URL: <https://gordonua.com/news/society/kolichestvo-ukrainskih-polzovateley-facebookdostiglo-11-mln-228544.html>

року найбільшими соціальними мережами за кількістю активних користувачів є: Facebook – 2,74 млрд, Youtube – 2,29 млрд, Whatsapp – 2 млрд, Instagram – 1,22 млрд, Wechat – 1,21 млрд. А найпоширенішими у темі туризму – Instagram<sup>8</sup>, Facebook<sup>9</sup>, Twitter<sup>10</sup>.



Рис. 4. Логотипи популярних соціальних мереж.

Соціальні медіа в індустрії туризму можна віднести до різних поколінь людей (X, Y, Z та інші, згідно з теорією поколінь). Представники покоління Y (Millennials) здебільшого використовують Facebook, а покоління Z (Zoomers) користуються Instagram. Zoomers (або Centenarians) – це люди, які народилися в епоху інтернету.

Вони не ділять світ на цифровий і реальний. Centenarians обізнані зі специфікою кожної соціальної мережі та знають, коли, де та які світлини потрібно розміщувати, щоб отримати максимальну кількість «лайків». Засоби масової інформації – це платформа, на якій реалізуються традиційні маркетингові стратегії з просування та реклами туристичних продуктів і послуг. Більшість користувачів цифрових технологій (майже 90%) перебувають у процесі формування довіри до будь-якого продукту або бренду, включно з туризмом орієнтуються на відгуки друзів, онлайн-рекомендації та досвід інших людей. Соціальні мережі дуже часто стають платформою, де люди можуть поділитися своїми найзаповітнішими спогадами з багатьма іншими<sup>4</sup>.

Контент став більш ефективним способом залучення нової аудиторії, ніж проста реклама. Він допомагає встановити двосторонній зв'язок, створюється комунікаційна складова, а разом з нею і впізнаваність бренду. Однією з переваг просування в соціальних мережах є можливість поєднувати візуальне, інформаційне та емоційне сприйняття. Багатогранність і варіативність соціальних медіа створює нові, більш ефективні методи просування. Використовується в маркетингу соціальних медіа для просування туристичних брендів.

Соціальні мережі стали безперечним каналом комунікації в туристичному маркетингу. На відміну від традиційних каналів комунікації, сайти соціальних мереж пропонують маркетологам низку функцій, що дають змогу додавати зображення, відео, гіперпосилання і графіки та ділитися ними з великою

<sup>8</sup> Instagram в Україні росте швидше, ніж Facebook – дослідження. URL: <https://www.prostir.ua/?kb=instagram-v-ukrajini-roste-shvydshe-nizh-facebook-doslidzhennya>

<sup>9</sup> Facebook – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/751/facebook/#dossierKeyfigures>.

<sup>10</sup> Twitter – Statistics & Facts. URL: <https://www.statista.com/topics/737/twitter/#dossierKeyfigures>.

кількістю користувачів соціальних мереж і потенційних клієнтів. Ці функції дають змогу маркетологам залучати потенційних туристів до свого місця, тим самим зміцнюючи соціальні відносини з користувачами ЗМІ.



Рис.5. Топ-3 соціальних мереж в туристичній комунікації

Наприклад, у 2021 році Facebook мав найбільшу кількість користувачів і спільнот, які використовують цю стратегію розвитку. Тому більшість організацій, що займаються маркетингом напрямків, створили брендovanі сторінки у Facebook та публікують контент, створений маркетологами, щоб привабити потенційних мандрівників, а також підписників сторінки. Оскільки туристична індустрія значною мірою покладається на маркетингові тактики, що використовують як первинну інформацію поінформованість про бренд, імідж або відгуки, розуміння залученості соціальних мереж стає більш важливим для реалізації успішної маркетингової стратегії в соціальних мережах<sup>11</sup>.

Теорія залученості соціальних медіа описує роль технології як основної платформи для поліпшення соціальної взаємодії між користувачами. У рамках цієї теорії описуються технологічні особливості платформ соціальних медіа та їхній вплив на соціальну взаємодію між користувачами, яка впливає на залученість користувачів. Згідно з теорією залученості соціальних медіа, користувацький досвід, створюваний під час взаємодії в соціальних мережах, і технічні особливості соціальних медіаплатформ мають найбільше значення для залучення нових користувачів. З погляду розроблення ефективного маркетингового контенту для соціальних мереж, «інформаційна привабливість» є одним із ключових чинників, що впливають на ефективність маркетингових повідомлень у соціальних мережах. Це означає, що маркетингові повідомлення в соціальних мережах повинні містити елементи, які люди вважають актуальними, цінними, цікавими та розважальними, а добре продумані

<sup>11</sup> Малинка О. Я. Концепція формування бренду туристичного регіону. Науково-практичний журнал «Регіональна економіка». 2018. Випуск 1. С. 40-47.

повідомлення про розважальні медіа є ефективнішими. Використання візуальних ефектів важливе для підвищення залученості користувачів. Різний час розміщення повідомлень по-різному впливає на залученість користувачів. Різні теми фотографій, розміщених на сторінках Facebook, були проаналізовані на предмет їхнього впливу на підвищення рівня залученості користувачів соціальних мереж. У багатьох випадках дослідники вивчали такі типи контенту, як текстові повідомлення, фотографії, відео та посилання. Багато дослідників дійшли висновку, що візуальні матеріали ефективніші для підвищення залученості користувачів, ніж інші типи контенту.

Будучи ключовим компонентом комунікації в соціальних мережах, повідомлення, ретельно оформлені за допомогою візуальних засобів, чинять позитивніший вплив на ставлення і поведінку одержувачів інформації.

Згідно з теорією лінгвістичних очікувань, стратегічне використання лінгвістичних особливостей підвищує переконливість повідомлень, що передаються. Створення ефективних стратегічних повідомлень важливе для створюваного контенту і означає використання або визначення оптимального поєднання в повідомленнях (довжина повідомлення, настрої, аналітичний тон, автентичність тощо), і ця тактика, як було показано, підвищує в онлайн-спільноті Підвищення залученості та залученості користувачів соціальних мереж.

З точки зору теорії лінгвістичних очікувань, менеджери соціальних мереж повинні включати в повідомлення ключові слова, які вони вважають важливими і цінними для досягнення своїх цілей. Публікуючи таким чином ретельно продумані пости, можна очікувати більш сприятливого ставлення і змін у поведінці користувачів. З погляду менеджменту, постачальникам туристичних послуг важливо розуміти сприйняття споживачами всіх атрибутів, пов'язаних із ціною, і визнавати унікальні характеристики, пов'язані з готовністю клієнтів платити. У зв'язку з цим, щоб бути привабливим для потенційних туристів, характеристики туристичного напрямку мають бути добре висвітлені в повідомленнях у соціальних мережах.

Під час використання соціальних мереж як інструменту комунікації для надання туристичних послуг слід враховувати тип і характеристики контенту. Використання фотографій і відео може підвищити залученість користувачів, тому пріоритет слід віддавати саме цим типам постів, а не посиланням. Важливо також зазначити, що, хоча різні типи повідомлень мають різні мовні характеристики, слід враховувати мовні характеристики контенту соціальних мереж, оскільки він містить більше слів, а емоційний тон контенту забезпечує вищий рівень залученості користувачів. Користувачі соціальних мереж схильні використовувати більш особисту та неформальну мову під час побудови стосунків, а це означає, що менш аналітичне мислення є більш ефективним для підвищення залученості<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Гринюк Д. Ю. Методичні аспекти туристичного брендингу територій. Перспективи розвитку економіки та управління в умовах кризи: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції. Одеса : Східноєвропейський центр наукових досліджень, 2020. С. 71-73.

## Напрями використання соціальних медіа в діяльності туристичних підприємств

№	Назва заходу	Можливі переваги
1.	Реєстрація профілю туристичного підприємства	Додатковий маркетинговий вплив на широке коло потенційних споживачів
2.	Завантаження фото та відео матеріалів про туристичні продукти	Заохочення споживачів до придбання певних туристичних продуктів, шляхом розміщення достовірних та цікавих мультимедійних матеріалів і відповідно стимулювання продажу
3.	Розсилка новин про гарячі тури або проведення акцій	Стимулювання продажу гарячих турів та акційних пропозицій за допомогою розміщення інформації доступної всі користувачам соціальної мережі
4.	Консультування	Консультування споживачів по окремих питаннях шляхом ведення переписки у режимі реального часу, або надання відповіді на залишені повідомлення
5.	Створення тематичних груп	Формування окремої від профілю сторінки в соціальній мережі, що присвячена певній темі (окремий туристичний напрямок, дестинації тощо)
6.	Формування тем для обговорення в межах окремої групи	Інформаційний блок за допомогою якого користувачі можуть обмінюватись інформацією у вигляді питання-відповідь або просто дискусії. Головна особливість полягає в тому, що абсолютно всі користувачі даної групи мають можливість брати участь у обговоренні та читати попередні повідомлення
7.	Розміщення відгуків споживачів на стіні профілю	Формує позитивний імідж туристичного підприємства на основі відгуків, які були залишені споживачами, що скористалися послугами даного туристичного підприємства

Реєстрація в соціальній мережі та виконання всіх перерахованих вище дій безкоштовні. Створення профілю в соціальній мережі – це начебто прототип сайту туристичного підприємства, але такий профіль не потребує регулярного обслуговування та значних затрат, бо інформація може оновлюватися та поповнюватися однією людиною. Наявність профілю туристського підприємства в тій чи іншій соціальній мережі не зменшує необхідності розробки та впровадження власного веб-сайту.

Проаналізувавши теоретичний матеріал про комунікацію в туризмі, можна зробити такі висновки. Одні науковці розглядають позитивні якості туризму (його здатність сприяти інтеграції, консолідації, конструктивному діалогу, солідарності та взаєморозумінню), інші акцентують увагу на негативних аспектах (не можна недооцінювати наявність конфліктних ситуацій та культурних конфліктів). Досить важливим механізмом, що діє в рамках туристичної комунікації, є порівняння, яке призводить до визнання відмінностей між «мною» та «ними», «моєю культурою» та «іншими культурами».

Слід також зазначити, що в процесі туристської комунікації культурні цінності виступають як основний механізм обміну ідеями та знаннями, як підґрунтя особистості та культури сучасної людини, а також важливий чинник

їхнього засвоєння й повсякденної практики. Іншими словами, йдеться про переоцінку цінностей у процесі туристської комунікації.

Незважаючи на стрімкий розвиток сучасних телекомунікаційних технологій, підкреслюється важливість туризму як безпосереднього сприйняття живого, реального спілкування, нових ситуацій, нових ідей і нових емоційних переживань.

Існує дві галузі аналізу комунікації в туризмі: макрорівень і мікрорівень. Макрорівень являє собою міжетнічні та міжкультурні відносини. Мікрорівень – це суб'єкт-суб'єктні або міжособистісні комунікації (туристи – місцеві жителі, туристи – працівники туризму) і суб'єкт-об'єктні відносини (туристи – туристичні дестинації). На наш погляд, слід також зазначити, що до суб'єктів туризму належать певні соціальні спільноти:

1) по-перше, органи управління туризмом: комітети, департаменти, бюро з туризму, громадські туристські організації та об'єднання;

2) до суб'єктів туризму також належать освітні, науково-дослідні та проектні туристські установи: вищі та середні туристські професійні навчальні заклади, заклади підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів, навчальні курсові центри, науково-дослідні та проектні інститути;

3) до третьої групи належать організації самодіяльного туризму, такі як альпіністські, водні, печерні, кінні та велосипедні організації;

4) виробники та розповсюджувачі туристського продукту: туристичні агентства (туроператори), турагенти, туристські бюро та бюро подорожей;

5) рекламно-інформаційні туристичні агентства: рекламні агентства, рекламні бюро, інформаційні агентства.

Зупинимося на деяких функціях, які виконує туризм. У контексті цієї статті найважливішими є соціальна та комунікативна функції. Знайомство з новими людьми та спілкування з ними - головні соціальні цінності туризму. Адже вищим ідеалом людського суспільства є створення форм спілкування між людьми, раціональні потреби яких задовольняються. Тому соціально-комунікативна функція туризму визначається як здатність мандрівників спілкуватися один з одним у неформальній обстановці, не піддаючись виробничому підпорядкуванню, з урахуванням соціального статусу, віку, національності, громадянства та інших ознак відмінностей між людьми. З погляду мандрівників, знайомство з районом подорожі – це не огляд конкретних територіальних, природних, історичних чи культурних пам'яток, а знайомство з новими людьми та враження від спілкування з ними<sup>13</sup>.

Освітня, соціалізаційна, когнітивна та гуманістична функції в комунікативному підході можуть бути визначені як похідні від соціальної та комунікативної функцій. Адже вони не можуть бути реалізовані без спілкування. Спілкування з іншими суб'єктами туризму та впізнавання об'єкта туризму є висхідними передумовами для гуманізації стосунків, виховання та соціалізації молоді, а також пізнання. Сутність соціалізуючої функції полягає в тому, що туризм за притаманними йому засобами об'єднує людину і

---

<sup>13</sup> Миронов Ю.Б. Інтернет-технології в туризмі URL: [https://tourlib.net/statti\\_ukr/Internet.htm](https://tourlib.net/statti_ukr/Internet.htm)

суспільство, чинить на них різнобічний вплив, відновлює їхні фізичні сили і душевний мир, сприяє підготовці людей до успішного виконання ними своїх соціальних завдань. Змістом соціалізаційної функції туризму є засвоєння суб'єктом туризму ціннісних орієнтацій і прийнятих норм поведінки, обраних жителями цільової території, і перетворення їх на мотиви та позитивні принципи туристської діяльності.

Освіта через туризм відбувається під час туристичних поїздок, під час яких люди набувають певного життєвого досвіду, вчать стійко переносити й долати незручності, цінувати свою батьківщину і поважати культуру, традиції та світогляд людей з інших країн. Освітня функція туризму тісно пов'язана з його пізнавальною функцією, суть якої полягає в наданні можливостей для пізнання навколишнього світу, набуття досвіду, формування світогляду та підвищення рівня знань і практичних навичок, що своєю чергою сприяє розвитку науки, мистецтва та культури і є важливим чинником суспільного розвитку. Під пізнавальним аспектом туризму розуміють знання в галузі історії, економіки, природи, науки і культури, прагнення ознайомитися з історичними, етнологічними, природними і революційними пам'ятками, військовими і трудовими традиціями.

Гуманістична функція визначається розглядом туризму як засобу реалізації міжособистісних відносин, форми міжособистісного спілкування. Прямий контакт із великою кількістю туристів, який забезпечує туризм, гуманізує знеособлені, висококультурні або конфронтаційні економічні, політичні та етнічні відносини.

Виходячи з перелічених вище функцій, можна виокремити вплив туризму на соціальні відносини на комунікативному, когнітивному та ціннісному рівнях. Іншими словами, туризм забезпечує не тільки спілкування, а й можливість дізнатися про інші культури, людей і традиції. Але найголовніше – туризм впливає на процеси, що формують ціннісні та світоглядні орієнтації людини, інакше кажучи, веде до освіти і соціалізації.

Таким чином, основними напрямками інноваційного розвитку комунікацій в туризмі є:

- 1) підтримка реалізації великих інноваційних проектів у галузі комунікацій в туризмі;
- 2) формування спеціальних інформаційних інфраструктур;
- 3) інформатизація туризму та суміжних галузей, розвиток спеціальних інноваційних мереж;
- 4) підвищення якості освіти людей, які працюють в індустрії туризму;
- 5) підтримка зворотного зв'язку туристичних підприємств зі споживачами та органами влади з питань підвищення якості туристичних послуг;
- 6) зміцнення культури масових комунікацій в індустрії туризму, соціалізація туристичних продуктів.

Розвиток комунікації в туризмі слід розглядати як самостійний напрям державної політики у сфері туризму і включати в завдання підвищення конкурентоспроможності туристського сектору та підвищення рівня

туристської активності. Однак у сучасних умовах дедалі ширшого використання інформаційно-комунікативних технологій розвиток комунікації включається у вирішення інших завдань туристської політики. З боку державного управління розвиток засобів комунікації пов'язаний з побудовою адміністрації туризму, яка пов'язано з побудовою ефективної структури державної влади в галузі. Основним завданням держави є вдосконалення системи та інфраструктури зв'язку в індустрії туризму. Бажано також запровадити національні стандарти інформатизації туризму, які мають бути доповнені вимогами до якості комунікації.

Комунікації проникають у сектор туризму різними шляхами, в основному за рахунок розширення можливостей пошуку послуг для туристів, розширення маркетингових можливостей для туристичних агенцій, поширення туристичного досвіду, розширення участі потенційних клієнтів у розробці туристичних продуктів, сприяння міжособистісній та груповій взаємодії та забезпечення проміжних відносин між постачальниками та споживачами туристичних послуг ІКТ постійно перетворюють підготовчий етап туризму на віртуальний та реальний.









Наукове видання

**ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИЗМУ  
В УКРАЇНІ ТА СВІТІ:  
УПРАВЛІННЯ, ТЕХНОЛОГІЇ, МОДЕЛІ**

*Колективна монографія*

*За науковою редакцією  
доктора економічних наук, професора Матвійчук Л.Ю.,  
доктора економічних наук, професора Барського Ю.М.,  
кандидата географічних наук, доцента Лепкого М.І.*

Підп. до друку 30.12.2023 р.  
Формат 60x84/16. Папір офс. Гарнітура Таймс.  
Ум. друк. арк. 16,2.  
Тираж 300 прим. Зам. 54.

Інформаційно-видавничий відділ  
Луцького національного технічного університету  
43018, м. Луцьк, вул. Львівська, 75  
Друк – ВІП Луцького НТУ



# МУКАЧІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

89600, м. Мукачево, вул. Ужгородська, 26

тел./факс +380-3131-21109

Веб-сайт університету: [www.msu.edu.ua](http://www.msu.edu.ua)

E-mail: [info@msu.edu.ua](mailto:info@msu.edu.ua), [pr@mail.msu.edu.ua](mailto:pr@mail.msu.edu.ua)

Веб-сайт Інституційного репозитарію Наукової бібліотеки МДУ: <http://dspace.msu.edu.ua:8080>

Веб-сайт Наукової бібліотеки МДУ: <http://msu.edu.ua/library/>