

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2024. № 2.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.51>

УДК 338.467

I. В. Чукіна,

к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва, м. Умань, Черкаська обл.

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2259-9363>

УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ НА МАЙБУТНЄ

I. Chukina,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Management,

Uman National University of Horticulture, Uman, Cherkassy region

TOURISM MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF WAR AND FUTURE DEVELOPMENT STRATEGY

У статті розглянуто основні проблеми розвитку туристичної галузі України та світу внаслідок глобальних криз, повномасштабним вторгненням РФ на територію України. У зв'язку з цим управлінням різних рівнів необхідно розв'язувати принципово нові проблеми й завдання, які пов'язані з управлінням туристичною галуззю, що зазнала великих втрат і суттєво скоротила свою діяльність. Управління туризмом в умовах воєнного та повоєнного стану має свої особливості. Зокрема, необхідно включити

розвиток туризму в програми післявоєнного відновлення, вести перемовини зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну, підготувати масштабну маркетингову кампанію для зовнішніх ринків, розробити туристичні програми по місцям військової слави ЗСУ, працювати над відновленням туристичної інфраструктури, просувати нестандартні формати туризму, відкривати національні офіси туризму в інших країнах. Запропоновано першочергові заходи для розвитку туристичної сфери, серед яких повернення іміджу безпечної країни для комфортного перебування туристів, створення економічних умов стимулювання розвитку туризму, лібералізація фіскальної політики, залучення іноземних інвестицій, впровадження інноваційних проєктів для маркетинга та організації туристичної діяльності.

Для досягнення поставленої мети визначено важливість туристичного ринку України для сусідніх країн, проаналізовано його поточний стан та встановлено особливості функціонування в умовах війни. За результатами аналізу досвіду держав, які незважаючи на воєнний конфлікт відродили туристичну галузь, розроблено рекомендації, що спрямовані на розвиток туризму в Україні. У ході дослідження виокремлені такі перспективні напрямки повоєнного відновлення сфери туризму в Україні, як: розвиток ділового, освітнього, медичного, зеленого та воєнного туризму; розробка та реалізація програм (як державних, так і міжнародних) підтримки суб'єктів туристичної діяльності; забезпечення тісної співпраці між країнами у напрямку взаємопідтримки туристичної діяльності; підвищення інтересу іноземних туристів до пам'ятних маршрутів та повоєнних символічних місць; пошук нових методів та способів реалізації туристичних послуг тощо. Незважаючи на складну ситуацію в туристичній галузі в післявоєнний час вона повинна стати ключовою у стратегії економічного відновлення. Однак працювати над цим потрібно вже сьогодні. Єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів - це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення

туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України.

The article examines the main problems of the development of the tourism industry in Ukraine and the world as a result of global crises, the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine. In this regard, managers at different levels need to solve fundamentally new problems and tasks related to the management of the tourism industry, which has suffered great losses and significantly reduced its activity. Tourism management in war and post-war conditions has its own peculiarities. In particular, it is necessary to include the development of tourism in post-war recovery programs, to negotiate with international hotel chains regarding their entry into Ukraine, to prepare a large-scale marketing campaign for foreign markets, to develop tourist programs for the places of military glory of the Armed Forces of Ukraine, to work on the restoration of tourist infrastructure, to promote non-standard formats of tourism, to open national tourism offices in other countries.

Priority measures for the development of the tourism sector are proposed, including restoring the image of a safe country for a comfortable stay of tourists, creating economic conditions for stimulating the development of tourism, liberalizing fiscal policy, attracting foreign investments, and implementing innovative projects for marketing and organizing tourist activities.

o achieve the goal, the importance of the tourist market of Ukraine for neighboring countries was determined, its current state was analyzed, and the peculiarities of its functioning in war conditions were determined. Based on the results of the analysis of the experience of states that, despite the military conflict, revived the tourism industry, recommendations aimed at the development of tourism in Ukraine were developed. In the course of the study, the following promising directions of the post-war restoration of tourism in Ukraine were

identified, such as: development of business, educational, medical, green and military tourism; development and implementation of programs (both state and international) to support tourism entities; ensuring close cooperation between countries in the direction of mutual support of tourist activities; increasing the interest of foreign tourists in memorial routes and post-war symbolic places; search for new methods and ways of implementing tourist services, etc. Despite the difficult situation in the tourism industry in the post-war period, it should become a key part of the economic recovery strategy. However, it is necessary to work on it today. The only way to solve systemic problems in the field of tourism and resorts is a strategically oriented state policy, the main task of which is to define tourism as one of the main priorities of the state, the implementation of economic and legal mechanisms for the successful conduct of tourist business, investment mechanisms for the development of tourist infrastructure, information and marketing measures to shape the tourist image of Ukraine.

Ключові слова: *туристична сфера, внутрішній туризм, управління, виклики, перспективи розвитку, туристична діяльність, стратегія розвитку.*

Keywords: *tourism sphere, domestic tourism, management, challenges, development prospects, tourism activity, development strategy.*

Постановка проблеми. В умовах війни управлінцям різних рівнів необхідно розв'язувати принципово нові проблеми й завдання, пов'язані з управлінням туристичною галуззю, що зазнала великих втрат і суттєво скоротила свою діяльність. Управління туризмом в умовах воєнного та повоєнного стану має свої особливості. Передбачена необхідність розробки стратегій та механізмів стрімкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який розпочне повноцінну роботу по закінченні воєнних дій, забезпечення послідовної вертикальної координації між регіональними та місцевими органами влади щодо розвитку туризму. Для розв'язання цього завдання

необхідний попередній ретельний аналіз різних підходів і точок зору представників сфери туризму на цю проблему.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості туризму в Україні та світі розглядаються в роботах вітчизняних та зарубіжних науковців: Вечерського В. В., Дворської І., Гуляєва В. Г., Рассохіна Т. В., Голодяєва В. І. І. Арсененко, В. Антоненко, Я. Василевська, М. Жукова, В. Кифяк, Є. Козловський, О. Любіцева, Я. Мариняк, Т. Момонт, М. Самілик, І. Смирнов, В. Хуткий. та інших. Однак на сьогоднішній день недостатньо дослідженим залишається питання щодо особливостей його функціонування в умовах воєнного стану.

Формулювання цілей статті. Розробити рекомендації, спрямовані на відновлення та розвиток туристичної галузі, яка постраждала внаслідок воєнних дій в Україні. Незважаючи на ресурсну забезпеченість та безмежні потенційні туристичні можливості, Україна на даний час не має можливості конкурувати з розвинутими туристичними державами. Для раціонального і ефективного використання туристичних, природних, лікувальних та рекреаційних ресурсів України необхідно сформувати туристично-рекреаційний простір шляхом створення та забезпечення функціонування зон розвитку туризму та курортів і розробити, впровадити та запропонувати споживачеві конкурентоспроможний національний туристичний продукт.

Виклад основного матеріалу дослідження. Незважаючи на військові дії, туристична галузь і надалі залишається одним із перспективних напрямів розвитку економіки України. Туристичний потенціал являє собою сукупність органічно взаємопов'язаних природних і матеріальних засобів, які в процесі взаємодії здатні виробляти продукцію або туристичний продукт. Збільшуючи кількість ресурсів можна досягнути більшої привабливості туристичного регіону. Зокрема, використання туристичних та рекреаційних ресурсів (культурної та історичної спадщини, лікувальних та оздоровчих об'єктів, об'єктів розважальної інфраструктури) дають змогу підвищити потенціал.

О. Роїк та О. Недзвецька [1] зауважують, що для України, яка має великий потенціал у сфері туризму, напрямок розвитку туризму має бути одним із пріоритетних з метою забезпечення збалансованого розвитку територій в гармонії з природою та охороною природних ресурсів. Реалізація цієї мети сприятиме: зростанню кількості туристів, які подорожуватимуть Україною, особливо іноземних; підвищенню рівня ВВП; зростанню обсягу наданих туристичних послуг та створенню нових робочих місць в туризмі і суміжних галузях; розвитку туристичної інфраструктури та створенню сприятливих умов для подальшого розвитку інфраструктури для залучення туристів; збільшенню надходжень до всіх рівнів бюджету за рахунок здійснення туристичної діяльності; підвищенню ефективності управління туризмом в регіоні; залученню інновацій у туризм та створенню умов для розвитку ділового туризму; підвищенню обізнаності потенційних туристів про туристичні привабливості регіонів та України в цілому і покращенню іміджу України у світі; створенню умов для надання туристичних послуг особам з інвалідністю, зокрема особам з вадами зору, слуху, опорно-рухового апарату та іншими порушеннями мобільності. [1]

Сьогодні туризм в Україні є більшою мірою діловим, він тримається за рахунок офіційних осіб, делегацій, представників міжнародних організацій, іноземців, які привозять гуманітарну допомогу, міжнародних волонтерів та журналістів. Однак, будь-які виклики дають нові можливості, що відкриває перед туристичною індустрією значні перспективи у післявоєнний період. 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.

Досліджуючи сучасний стан розвитку туристичної сфери, перш за все варто розглядати її як складну систему, що перебуває під дією зовнішніх та внутрішніх чинників. За таких умов особливу роль у формуванні туристичної сфери відіграє соціально-економічна та політична стабільність у країні. Питання політичної стабільності є актуальними для різних за рівнем соціально-економічного розвитку держав світу, оскільки безпосередньо впливає на стан галузей економіки країни. Нині нестабільна політична ситуація та розгортання повномасштабної війни в Україні призвело до втрати позицій на туристичному ринку. Нині туристичному бізнесу доводиться або призупинити свою діяльність, або ж переформатовуватися у інший вид, зокрема, переїжджати, займатися волонтерством та підлаштовуватися до умов воєнного часу. Саме відновлення функціонування галузі слід розпочати з регіонів, які найменше постраждали від війни. Це дозволить сформувати першочергову основу для прийому туристів. Інвестиційні потоки мають рухатися від Заходу на Південь і на Схід: від Львова до Одеси та Києва, а далі — в інші регіони після відновлення усієї необхідної інфраструктури та розмінування територій.

Щоб прогнозувати, як себе поведе туристична індустрія після перемоги в війні, доцільно вивчити досвід інших країн, що відновлювали свою туристичну галузь після воєнних дій, існує кілька позитивних прикладів розвитку туризму після збройних конфліктів у різних державах. Міжнародний досвід засвідчує про подібні «воєнні сценарії», за якими не лише «виживала» сфера туризму, а й накопичувала власні історії розвитку туризму в умовах війни та повоєнного періоду [2, с. 92]. Для сприяння розвитку такого виду туризму в післявоєнний період варто виділити напрями діяльності, що будуть сприятливими для цього процесу: підтримка розвитку воєнно-історичного туризму державою; залучення іноземних інвесторів; запровадження засобів Інтернет-технологій для поширення інформації про нові об'єкти воєнно-історичного туризму пам'яті, що сприятиме більшій обізнаності туристів; створення максимального балансу «ціна-якість» на

ринку туристичних послуг, що відіграватиме важливу роль у розвитку воєнно-історичного туризму.

Відповідно до статей 6 закону України «про туризм» (далі – за «про туризм») [3] держава проголошує туризм одним з пріоритетних напрямів розвитку економіки та культури і створює умови для туристичної діяльності, також, абз. 8 «стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» [4] прямо вказано, що єдиний шлях розв'язання системних проблем у сфері туризму та курортів – це стратегічно орієнтована державна політика, основним завданням якої є визначення туризму одним з основних пріоритетів держави, впровадження економіко-правових механізмів успішного ведення туристичного бізнесу, інвестиційних механізмів розвитку туристичної інфраструктури, інформаційно-маркетингових заходів з формування туристичного іміджу України. але, слід констатувати, що попри декларативне визнання важливості розвитку туристичної галузі, наразі в Україні нема чіткого розуміння, в якому напрямку необхідно здійснювати реформування туристичної галузі та відсутній єдиний підхід до господарського-правового регулювання діяльності суб'єктів, що надають туристичні послуги. до останнього часу розвиток туризму розглядався в Україні як другорядний, а дії влади щодо його організаційно-економічної підтримки були безсистемними [5, с. 27].

Немає сумнівів, що український туризм після війни отримає новий шанс для розвитку, туристи повернуться як тільки стане абсолютно безпечно. Інтерес до таких міст, як Буча, Ірпінь, Бородянка та Маріуполь обов'язково зросте, стануть популярними нові види туризму. Туризм є одним із найпростіших і найшвидших шляхів залучення іноземного капіталу в українську економіку. «Сьогодні весь світ захоплюється українським народом, і, говорячи про мужність і героїзм нашого народу, важливо нарощувати іноземне залучення до процесу відбудови та відновлення» [6].

Разом із тим, варто відзначити, що нині сфера туризму визначається наступними особливостями: менеджмент туристичного бізнесу більш

зосереджений на волонтерстві та перетворенні туристичних хабів на гуманітарні чи волонтерські штаби; на туристичному маршруті повинні бути передбачені бомбосховища чи інші захисні споруди; повинні бути мінімізовані маршрути довкола важливих державних і військових об'єктів, які можуть стати мішенями ракетно-бомбових ударів російського агресора; пляжні та пішохідні тури неможливі через триваючі військові дії й наявність мінних полів, розмінування яких, за прогнозами, триватиме кілька років після закінчення війни.

Після війни на країну та її громадян чекає багато роботи по її відбудови. Відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни», розроблений План післявоєнного відновлення та розвитку України на найближчі 10 років [7], згідно з яким визначено основні проблеми, цілі, завдання у сфері туризму і курортів. Враховуючи цілі, які визначені на рівні держави, варто їх конкретизувати для відновлення діяльності галузі туризму регіону з урахуванням туристичного потенціалу регіону, заподіяної шкоди та перспектив відбудови.

Отже, нагальною є потреба розробки стратегій та механізмів стрімкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який розпочне повноцінну роботу по закінченні воєнних дій, забезпечення послідовної вертикальної координації між регіональними та місцевими органами влади щодо розвитку туризму. Реалізуючи державну політику у сфері туризму на регіональному рівні, необхідно спрямувати зусилля на створення належних умов для розвитку безпечних видів туризму, формування різноманітних конкурентоспроможних комплексних туристичних продуктів, масштабування туристичного інформаційного поля.

Для стабільного розвитку туристична індустрія потребує партнерства на всіх рівнях. Важливо, щоб місцева влада, представники громадянського суспільства, органи місцевого самоврядування продовжували працювати спільно з міжнародними агенціями та партнерами України. Тож доцільно

враховувати думку громади, спиратися на підтримку громадських організацій і вже зараз необхідно напрацьовувати механізми щодо створення комфортних умов для розвитку бізнесу.

Для управлінського процесу важливим є стратегічне бачення розвитку галузі та розробка цільових програм. Для досягнення цілей Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року у рамках визначених пріоритетних напрямів необхідно забезпечити ефективну взаємодію правового, організаційного, економічного та фінансового механізмів державного регулювання розвитку сфери туризму та курортів. Правовий механізм орієнтований на дотримання учасниками процесу реалізації Стратегії принципів конституційності, законності та прозорості. Основними інструментами правового механізму повинні бути нормативно-правові акти органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Організаційний механізм спрямований на забезпечення принципів партнерства та співробітництва органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, представників бізнесових та наукових кіл, громадських організацій. Чітке визначення завдань учасникам реалізації Стратегії дасть змогу розподілити відповідальність за прийняття рішень та їх виконання. Фінансове забезпечення реалізації Стратегії здійснюється у межах коштів державного та місцевих бюджетів, суб'єктів туристичної діяльності, коштів міжнародної технічної допомоги, інших міжнародних донорів, фінансових організацій (установ), коштів інвесторів та інших джерел, не заборонених законом.

Програми післявоєнного відновлення, які розробляються українським Урядом, повинні включати туризм. Переговори зі світовими готельними мережами щодо їх виходу в Україну повинні розпочинатися вже сьогодні, коли ще є інтерес до нашої держави. Підготовка масштабної маркетингової кампанії для зовнішніх ринків. Україна повинна сприйматися не тільки як місце бойових дій, а і як безпечна локація для подорожей. Розробка туристичних програм по місцям військової слави Збройних сил України. Про

нашу державу вже знає весь світ. Після закінчення війни багато туристів захоче побачити місця, де йшли бойові дії. Відновлення туристичної інфраструктури, що неможливо буде зробити без допомоги інших країн та міжнародних організацій.

Висновки. Таким чином є потреба розробки стратегій та механізмів стрімкого відновлення роботи туристичного бізнесу, який розпочне повноцінну роботу по закінченні воєнних дій, забезпечення послідовної вертикальної координації між регіональними та місцевими органами влади щодо розвитку туризму. Програма повинна передбачати подальший розвиток сфери туризму шляхом здійснення комплексу заходів щодо інвентаризації, відновлення, збереження й зміцнення туристичної інфраструктури, удосконалення туристичного бізнесу відповідно до європейських практик, створення умов для його розвитку та розширення асортименту туристичних послуг за рахунок розвитку різноманітних видів туризму з урахуванням патріотичної, історичної, краєзнавчої, екологічної, гастрономічної, воєнної та іншої тематики, залучення до подорожей вразливих категорій громадян, поліпшення транспортного обслуговування, запровадження діджитал-промоції як найбільш результативного різновиду промоції в сучасних реаліях.

Література

1. Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки.* 2022. Випуск 46. С. 11–15.
2. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 07.04.2023).
3. Андрушко А.В., Нестерова І.А. Злочинність у сфері туристичного бізнесу: кримінологічна характеристика та запобігання: монографія. Ужгород : ТОВ «ІВА», 2016. 220 с

4. Про туризм: закон України від 15.09.1995 р. № 324/95-вр URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>.
5. Про схвалення стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: розпорядження кабінету міністрів України від 16 березня 2017 р. № 168-р. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9>.
6. Як туристична галузь країни працює під час війни та як зміниться після її завершення. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-turistichna-galuzkrayini-pracyuie-pid-chas-viyni-ta-yak-zminitsya-pislyayiyi-zavershennya> (дата звернення: 07.04.2023).
7. Проект Плану відновлення України. *Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури. Сфера туризму і курортів»*. URL <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>

References

1. Rojik, O.R. and Nedzvecjka, O.V. (2022), “Ways of development of the tourist sphere of Ukraine in the war period”, *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*, vol 46, pp. 11–15.
2. Dvors'ka, I. (2022), “The tourism industry after the war: is resuscitation and anti-crisis management possible”, available at: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (Accessed 25 Jan 2024).
3. Andrushko, A. V. and Nesterova, I. A. (2016), *Zlochynnist' u sferi turystychnoho biznesu: kryminolohichna kharakterystyka ta zapobihannia* [Criminal Activity in the Field of Tourism Business: Criminological Characteristics and Prevention], IVA, Uzhgorod, Ukraine.
4. The Verkhovna Rada of Ukraine (1995), The Law of Ukraine “About tourism”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 Jan 2024).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), “Strategy for the development of tourism and resorts for the period up to 2026”, available at:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#n9> (Accessed 17 February 2021).

6. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2022), “How the country's tourism industry works during the war and how it will change after it ends”, available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/yak-turistichna-galuzkrayini-pracyuie-pid-chas-viyni-ta-yak-zminitsya-pislyayiyi-zavershennya> (Accessed April 07, 2023).

7. The National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War (2022), “Project of the Recovery Plan of Ukraine. Materials of the working group "Restoration and development of infrastructure. The sphere of tourism and resorts”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf> (accessed 25 Jan 2024).

Стаття надійшла до редакції 02.02.2024 р.