

УДК 351

DOI <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2023.4.3>

## ТУРИЗМ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ – ПРОБЛЕМИ ВІДНОВЛЕННЯ ТА ПОШУКУ НОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

**Царук В. В.** – аспірант кафедри регіоналістики і туризму Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана  
ORCID: 0000-0001-5847-8363

У статті здійснюється аналіз ситуації на туристичному ринку України в умовах воєнного стану та наслідки впливу російсько-української війни на світовий туристичний ринок. Здійснено розгляд питання впливу безпекових факторів на відновлення в'їзного та внутрішнього туризму та окреслено основні проблеми, які можуть постати перед суб'єктами туристичної діяльності у післявоєнний період. Туризм сьогодні розглядається як один з головних драйверів післявоєнного відновлення України. Але швидкість відновлення туризму в Україні залежатиме у першу чергу від вирішення цілої низки безпекових та інфраструктурних питань. У статті виокремлено ті види туризму (діловий, екологічний, гастрономічний), на які варто звернути першочергову увагу у процесі післявоєнного відновлення туристичної сфери України.

У роботі проводиться огляд туристичних напрямів, які зазнали найбільшого негативного впливу від наслідків російсько-української війни. Зокрема, аналізуються статистичні дані щодо кількості прибуттів туристів з Росії та України в окремі країни Євросоюзу до війни та під час неї. Проводиться аналіз процесів диверсифікації туристичних потоків, які протікають у країнах південної Європи (Кіпр, Греція).

У статті розглядається питання поступового переходу України на нові моделі управління туристичною сферою. Зокрема, йдеться про створення маркетингових організацій з управління туристичними дестинаціями – у вигляді регіональних та локальних туристичних організацій з управління дестинаціями (ДМО). Подібні організації вже давно успішно функціонують у більшості країн Європейського Союзу. Зроблено висновок, що лише запровадження нових моделей управління туристичною сферою, що засновані на принципах державно-приватного партнерства, зможуть призвести до швидкого відновлення туризму в Україні.

**Ключові слова:** управління туристичною сферою України, відновлення, локальні та регіональні туристичні організації, безпека туризму.

### **Tsaruk V. V. Tourism in Ukraine under military law – problems of recovery and finding new management models**

The article analyzes the situation on the tourist market of Ukraine in the conditions of military law and the consequences of the impact of the Russian-Ukrainian war on the world tourist market. The issue of the influence of security factors on the recovery of inbound and domestic tourism has been considered, and the main problems that may be faced by subjects of tourism activity in the post-war period have been outlined. Today, tourism is considered as one of the main drivers of the post-war recovery of Ukraine. But the speed of recovery of tourism in Ukraine will depend primarily on solving a number of security and infrastructure issues. The article singles out those types of tourism (business, ecological, gastronomic) that should be given primary attention in the process of post-war restoration of the tourism sphere of Ukraine.

The study reviews the travel destinations that were most negatively affected by the consequences of the Russian-Ukrainian war. In particular, statistical data on the number of tourist arrivals from Russia and Ukraine to individual countries of the European Union before and during the war are analyzed. The analysis of the processes of diversification of tourist flows, which can be traced in the countries of southern Europe (Cyprus, Greece), is carried out.

The article examines the issue of Ukraine's gradual transition to new models of management of the domestic tourism sphere. In particular, it is about the creation of marketing organizations for the management of tourist destinations – in the form of regional and local tourism organizations for the management of destinations (DMO). Similar organizations have been working successfully in most countries of the European Union for a long time. It was concluded that only the introduction of new models of management of the tourism sphere, based on the principles of public-private partnership, will be able to lead to a rapid recovery of tourism in Ukraine.

**Key words:** *management of the tourism industry of Ukraine, recovery, local and regional tourism organizations, tourism safety.*

**Постановка проблеми.** Світовий туризм, подолавши глобальну кризу, пов'язану з пандемією Covid-19, почав швидке відновлення. Протягом 2022 року у більшості країн були зняті останні обмежувальні заходи, що заважали стрімкому розвитку туристичних обмінів. Зокрема, наприкінці минулого року зняв заборону на виїзд закордон найбільший світовий постачальник іноземних туристів Китайська Народна Республіка.

Ще більшого негативного впливу від російського вторгнення зазнав вітчизняний туристичний ринок, який почав відновлюватися від катастрофічного падіння лише на початку 2023 року.

Згідно з даними Державного агентства з розвитку туризму України (ДАРТ), надходження до держбюджету від суб'єктів господарювання у туристичній галузі у 2022 році скоротилися майже на 31%, при цьому країна через військові дії втратила увесь в'їзний турпотік [1].

Найбільшими викликами для туристичної сфери України під час військового стану стали: складна безпекова ситуація, закриття повітряного простору, порушена транспортна логістика, виїзд значної кількості громадян закордон у якості біженців, а також практично цілковита відсутність в'їзного туризму.

Як відреагував світовий туристичний ринок на російсько-українську війну, якими можуть бути основні напрями відновлення туризму в Україні та які особливості нової моделі управління туристичною сферою України – ці питання ми намагаємось розкрити у статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженнями та аналізом втрат світового та вітчизняного туристичного ринків від російської агресії в Україну займається чимала кількість як вітчизняних та іноземних науковців, так і авторитетних міжнародних організацій. Зокрема, серед останніх виділяються такі інституції як Всесвітня Рада з подорожей і туризму (WTTC) та Всесвітня туристська організація (UNWTO). Кожен півроку UNWTO випускає аналітичне дослідження про стан світового туристичного ринку «Барометр ЮНВТО» (Barometer UNWTO), де в кількох останніх випусках докладно аналізується не лише вплив війни на світові туристичні потоки, але й піднімається питання залежності вартості відпочинку від здорожчання енергоносіїв через санкційну політику Євросоюзу проти росії [2].

Вітчизняні науковці уже через 3–4 місяці після російського вторгнення в Україну почали активну роботу над аналізом стану туристичного ринку України, оцінкою негативних явищ та змін, яких він зазнав, а також прогнозами та рекомендаціями щодо майбутнього відновлення туризму в Україні.

У дослідженні Зарубіної А., Сірої Е., Демчук Л. йдеться про зміни, які сталися у розвитку внутрішнього туризму та обмеженням, що наклав військовий стан на здійснення туристичної діяльності в Україні [3]. Автори також вказують на нові тенденції в'їзного туризму (так званий евакуаційний туризм), а також аналізують закордонний досвід, зокрема Грузії та Хорватії, щодо відновлення туристичної діяльності після військових конфліктів. Робота Барвінок Н. присвячена аналізу впливу російсько-української війни на внутрішні та міжнародні туристичні потоки в Україні та рекомендації щодо майбутнього відновлення туризму. Авторка приходить висновку, що для післявоєнного відновлення туризму в Україні потрібно буде змінювати державну політику щодо розвитку туризму в Україні та підходи щодо її реалізації [4].

На увагу заслуговує ґрунтовне дослідження львівських науковців Бордун О., Шевчука В., Монастирського В., Лучки О., які намагаються дати рекомендації щодо порятунку туристичного бізнесу України у короткостроковій та довгостроковій перспективі, а також наводять попередні оцінки непрямих втрат українського турбізнесу від війни та можливих потреб на відновлення туристичного сфери України [5]. У роботі проаналізовано зміни у структурі туристичного збору областей України за 5 місяців 2022 року у зв'язку з російським вторгненням в Україну.

Широке коло європейських науковців у своїх роботах намагаються дати прогнозу оцінку наслідків російської агресії на економіку України (у тому числі і на туристичний сектор), а також оцінити збитки окремих секторів економіки Євросоюзу. Зокрема, це простежуються у роботі В. Астров, М. Годсі, Р. Гривсон (Vasily Astrov, Mahdi Ghodsi, Richard Grieveson), де йдеться про збитки та руйнування інфраструктури України та їх вплив на розвиток економіки України. За їх оцінкою на регіони, які тимчасово захоплені, або безпосередньо постраждали від військових дій припадає близько 53% ВВП України, що у короткостроковій перспективі буде негативно впливати на швидкість відновлення економіки країни [6].

Дослідники А. Піо, А. Біт, Р. К. Куо (A. Pio, A. Beath and R. C. Kuo) намагаються оцінити вплив російсько-української війни на інвестиційну політику регіону та дають невтішний прогноз щодо відновлення в'їзного туризму в Україну. За їх оцінками відновлення в'їзного туризму можливе лише після завершення війни в Україні, але для його повноцінного відновлення потрібно буде чекати не один рік після цього [7]. Зважаючи на досвід подібних конфліктів в інших країнах, повноцінне відновлення туризму в Україні буде дуже залежати від безпекової ситуації в регіоні.

Чимало уваги проблемам функціонування туристичного ринку України в умовах воєнного стану, перспективним шляхам відновлення країни, а також аналізу втрат індустрії гостинності України через російське вторгнення приділяють і вітчизняні науковці.

Зокрема, актуальним у плані методології визначення збитків України від російського вторгнення є дослідження Кулика А., який дотримується методології, яку було застосовано щодо країн Близького Сходу – Сирії, Іраку та Сектору Гази [8].

**Постановка завдання.** Метою статті є аналіз стану світового та вітчизняного туристичного ринку у контексті російського вторгнення в Україну, а також надання рекомендацій щодо запровадження нових моделей управління туристичною сферою України у контексті післявоєнного відновлення.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження**

##### **Втрати світового туризму від російсько-української війни**

Всесвітня Туристська Організація (UNWTO), спеціалізована установа ООН, за підсумками 2022 року оцінила загальні втрати доходів світового туристичного ринку у зв'язку з війною в Україні у близько 14 млрд. доларів. Станом на 2020 рік доля українських та російських туристів на світовому туристичному ринку у контексті витрат на міжнародні подорожі склала близько 3% [9].

Європейська туристична комісія (European Travel Commission, ETC), яка об'єднує національні туристичні організації країн Євросоюзу (Україна поновила членство у цій організації у 2022 році), на початку літа 2022 р. провела дослідження настроїв подорожувальників по відношенню до європейського ринку. За його результатами виявилось, що 19% опитаних китайських і 41% японських мандрівників не готові були подорожувати до країн ЄС саме через війну росії проти України [10].

## 2. Особливості відновлення туризму в Україні

Відновлення туристичної сфери України матиме непросте завдання насамперед щодо вирішення проблем у трьох площинах.

**По-перше**, це комплекс питань, пов'язаних з організацією безпеки туристів. Тут йдеться не лише про наявність обов'язкового укриття у засобах розміщення, але й ще дотримання правил безпеки туристів під час здійснення екскурсійного обслуговування на туристичному маршруті. Зокрема, уже сьогодні виникає чимало запитань щодо відновлення дуже популярного туристичного маршруту (особливо серед іноземних туристів) до Чорнобильської зони. Аби його знову запуснути потрібно провести чималий обсяг робіт щодо перевірки на відсутність мінної загрози. Така ж проблема присутня скрізь на територіях, які були окупованими.

**Друге важливе завдання** – це відновлення транспортної інфраструктури та пошкоджених об'єктів туристичного показу (музеїв та історико-культурних пам'яток). Станом на 23 серпня 2023 року ЮНЕСКО офіційно визнала пошкодження 284 об'єктів культурної спадщини України – 120 релігійних об'єктів, 27 музеїв, 104 історико-культурні пам'ятки, що представляють історичну, або художню цінність, а також 19 пам'ятників, 13 бібліотек та 1 архів [11].

**І третє, можливо, найважливіше завдання** – запровадження нової моделі управління туристичною сферою України як на загальнодержавному, так і регіональному рівнях. У цьому питанні нам буде корисним досвід багатьох європейських країн, де ці управлінські моделі успішно працюють уже не один рік. Стартом початку майбутньої трансформації вітчизняної туристичної сфери у напрямку до європейських моделей розвитку стане прийняття у другому читанні нової редакції Закону України «Про туризм», який очікує на розгляд у Верховній Раді України.

Блок безпекових питань буде украй важливим для відновлення туристичної сфери України, насамперед для запуску в'їзного туризму. Забезпечення належної безпеки – питання номер один для повернення іноземних туристів в Україну. До початку російського вторгнення у деяких регіонах частка іноземних туристів у загальному туристичному потоці складала від 30% (Київ, Одеса) до 40–45% (Львів, Трускавець). За даними Державної служби розвитку туризму у 2021 році за 7-9 днів перебування в Україні іноземний турист у середньому витратив 929 \$, що значно перевищує витрати вітчизняних відпочивальників [12].

Більшість засобів розміщення повинні мати спеціальні обладнані приміщення для укриття туристів. Міські готелі рівня 4-5\* як правило мають підвальні приміщення, багато з яких уже сьогодні переобладнані під укриття. Проблемними залишаються санаторії та курортні готелі, які у переважній більшості не мають відповідних приміщень для використання у якості укриттів. Особливо це стосується тих засобів розміщення, що були введені в експлуатацію за часів незалежної України.

Швидкість відновлення в'їзного туризму в Україну залежатиме не лише від часу, яке займе відновлення авіасполучення, але насамперед від швидкості подолання негативних стереотипів щодо безпечності перебування туристів в Україні. І тут важливу роль відіграватиме індустрія МІСЕ-туризму. Чому саме вона? Як стверджують вітчизняні експерти у сфері гостинності, відновлення ділового туризму в Україні розпочнеться не з організації класичних конференцій, чи форумів, а з проведенням великих бізнес-заходів, організаторами яких виступатимуть наші західні партнери [13]. Це дасть змогу привернути увагу значної іноземної аудиторії до питання безпеки в Україні та стане своєрідним позитивним сигналом для відвідування нашої держави іноземними туристами.

Практично ніхто не сумнівається, що саме туристична сфера буде одним з головних драйверів економічного зростання України у післявоєнний період. Тому важливо вже зараз розпочати роботу над новою концепцією розвитку вітчизняного туризму, яка буде враховувати як безпекові аспекти, так і зміни у основних напрямках туризму в Україні.

Більшу увагу потрібно буде зосередити на розвиток таких видів туризму як гастрономічний та екологічний туризм. Міська гастрокультура українців може привабити значну кількість іноземних туристів, оскільки навіть до початку війни українські ресторани та паби вважалися одними з найконцептуальніших у Європі, а деякі національні страви (український борщ) увійшли до світового Переліку пам'яток нематеріальної культурної спадщини ЮНЕСКО. Більшість екскурсійних маршрутів по Україні так чи інакше акцентують уваги на національній кухні, а гастротуризм є одним з трендів у сучасному світовому туризмі.

У післявоєнний період варто по-новому подивитися і на можливості екологічного туризму. Національні та регіональні природні та ландшафтні парки та заповідники, особливо у західних областях України, можуть стати потенційно цікавими як для внутрішніх, так і іноземних туристів. Звісно, за умови доступної транспортної логістики та наявності сучасних автодоріг до них.

Ще один напрям, про який уже сьогодні дуже багато говорять на різноманітних дискусійних майданчиках – це лікувально-оздоровчий туризм. Дуже актуальним буде питання створення програм реабілітації та психологічного відновлення українців. Програми реабілітації військових, психологічної адаптації громадян з окупованих територій поступово набирають суспільної ваги, а їх актуальність зростає з кожним місяцем. Безумовно, кожна така програма потребуватиме значних державних асигнувань, яких поки що немає у державному бюджеті України. Але вже зараз постає питання щодо розробки таких програм на базі існуючої санаторно-курортної бази України. Приватні санаторії та численні спа-готелі можуть з часом також долучитися до реалізації таких програм, оскільки наявної бази державних оздоровниць надзвичайно мало для задоволення потреб тих, хто потребуватиме такої реабілітації.

### **3. Безпекові питання – головний фактор відновлення в'їзного туризму в Україні**

Чимало європейських науковців розглядають питання безпеки в туризмі як один з найголовніших чинників у питанні конкурентоспроможності країни на світовому туристичному ринку. Зважаючи на уже достатньо розвинений характер туристичних ринків багатьох країн, а також високу конкуренцію, поступово зростають вимоги до туристичних подорожей з боку туристів. Серед цих вимог на сучасному етапі пріоритетною є і безпечність маршрутів та DESTИНАЦІЙ для туристів. Фактично зараз безпечність перетворюється в один із головних компонентів якості туристичних послуг [14; 45].

Серед сьогоднішніх ризиків, що мають суттєвий вплив на розподіл туристичних потоків, виділяють у першу чергу терористичні загрози, військові конфлікти (зокрема в Україні), високий рівень злочинності, а також природні катаклізми, пов'язані зі змінами клімату. Сербські дослідники Кордич, Живкович, Станкович, Гажич (Kordić N., Živković R., Stanković J., Gajić J), аналізуючи ступінь впливу військових конфліктів на розподіл туристичних потоків у світі, зазначають, що «негативний вплив війни на туризм не обов'язково обмежується фактичною зоною чи періодом, коли триває конфлікт. Здебільшого зниження кількості туристів відбувається через глобальну невизначеність, пов'язану як з невизначеністю



ситуації (до конфлікту), так і з наслідками конкретного інциденту (період після конфлікту)» [15; 3].

Деякі науковці прив'язують формування враження іноземних туристів про рівень безпеки країни до кількості поліцейських на 100 тис. населення, а також суспільно-політичної ситуації у сусідніх країнах. Зокрема, румунські дослідники Михайл Костя, Крістіан-Валентин Хапенчук, Павел Станчу (Mihai Costea, Cristian-Valentin Napenciuc, Pavel Stanciu) зазначають, що на «рівень безпеки Румунії як туристичної дестинації у сприйнятті європейських туристів негативно позначаються події в Україні (сепаратизм на Донбасі та проблеми у Криму), а також політична нестабільність у Молдові» [16; 3].

Згідно опитування вітчизняних туроператорів, що у вересні 2023 року провів Комітет підприємців готельно-туристичної індустрії Торгово-промислової палати України щодо сучасного стану туристичної сфери України, найбільшими проблемами для відновлення в'їзного туризму в Україну у післявоєнний період представники турбізнесу назвали дві найголовніші загрози: питання безпеки туристів в Україні та негативний імідж нашої держави як постконфліктної країни.

#### **Причини, що перешкоджатимуть розвитку в'їзного туризму в Україну (післявоєнний період):**

1. Невизначена безпекова ситуація.
2. Негативне сприйняття України у світі як постконфліктної країни.
3. Близькість (в уяві іноземців) туристичних маршрутів до лінії розмежування (фронту).
4. Вартість страхових полісів для іноземних туристів в Україні.
5. Пошкоджена/зруйнована інфраструктура та об'єкти показу.
6. Порушена міжнародна транспортна логістика (відновлення авіасполучення).

*(Джерело – Комітет підприємців готельно-туристичної індустрії Торгово-промислової палати України).*

З питаннями безпеки буде пов'язаний і відпочинок на морі. Для споживача при виборі готелю, чи апартаментів відтепер визначальним буде не його розміщення на першій, чи другій лінії біля моря і чи є швидкісний інтернет на їх території. Головними питаннями, які вже цього сезону стали дуже актуальними – чи є на території засобів розміщення укриття і чи захищена пляжна берегова лінія від потрапляння мін.

Наприкінці серпня рішенням Одеської ВЦА нарешті було дозволено купання на спеціально обладнаних пляжах Одеської області. Йшлося про наявність укриттів поблизу пляжів та встановлення спеціальних металевих сіток, які б убезпечили потрапляння морських мін до зони морського відпочинку. На жаль, у переважній більшості пляжі Одещини цим нормам не відповідають. Тому для того, аби приймати іноземних туристів, які є досить прискіпливими щодо питань безпеки, нам уже сьогодні потрібно думати над вирішенням цих питань.

#### **4. Нові підходи у післявоєнному управлінні туристичною галуззю України**

Для післявоєнного відновлення вітчизняної індустрії гостинності повинні бути вироблені нові підходи щодо управління туристичною галуззю України. Йдеться насамперед про запровадження в Україні нових управлінських моделей, які ґрунтуються на рівноправній співпраці державних органів влади, місцевого бізнесу та професійних і громадських організацій. Йдеться насамперед про створення локальних та регіональних організацій з управління туристичними дестинаціями (ДМО), успішний досвід впровадження яких мають більшість країн Євросоюзу.

В Україні процес змін щодо управління туристичною галуззю розпочався ще влітку 2022 року, коли російські окупанти змушені були відступити з Київської,

Сумської та Чернігівської областей. У липні 2022 року Державне агентство розвитку туризму України повідомило, що створює комісію з розгляду питань щодо функціонування туристичної галузі під час дії воєнного стану [17]. Спочатку передбачалося, що основною функцією Комісії стане розробка положень організаційно-правової форми ДМО та НТО (Національної туристичної організації), а також удосконалення законодавчої та нормативно-правової бази України у сфері туризму. Однак під час війни завдання Комісії довелося змінити, і вона повинна була стати дорадчим органом, який би тимчасово розглядав питання, що стосуються функціонування туристичної галузі того чи іншого регіону під час дії воєнного стану [18].

В умовах дефіциту бюджетних коштів на розвиток туризму в Україні, який однозначно буде присутнім у післявоєнний період, як ніколи актуальним є питання створення регіональних та локальних організацій з управління туристичними дестинаціями (ДМО). Ці організації з управління дестинаціями (напрямами) є складними структурами, які створені на засадах державно-приватного партнерства, і об'єднують державні, громадські та приватні сектори, що зацікавлені у маркетинговому просуванні як регіону у цілому, так і окремих його туристичних продуктів [19].

Спільне управління дестинацією допомагає з одного боку уникнути дублювання зусиль державного і приватного секторів щодо привернення туристів до цієї території, просування її переваг на внутрішньому та зовнішньому ринках, а з іншого – відкриває нові можливості для організації спільних навчань та підтримки місцевого бізнесу. За офіційними даними, у Польщі станом на липень 2023 року було зареєстровано 120 локальних туристичних організацій, які охоплювали усі воєводства (області) країни [20]. В Україні активний підготовчий процес для створення локальних організацій з маркетингу дестинацій тривав протягом 2020–21 рр. Зокрема, наприкінці 2021 року було анонсовано про початок реалізації в Приазов'ї (Запорізька та Херсонська області) пілотного проекту щодо створення першої в Україні маркетингової організації з управління дестинацією [21]. Її мали створити місцеві органи влади, а фінансуватися така організація повинна була з коштів бюджетів органів місцевої влади (ОТГ), а також донорів проекту. На жаль, російське вторгнення в Україну зупинило цей процес, тому станом на 2023 рік жодної регіональної туристичної організації в Україні так і не було створено.

Сьогодні деякі громади та представники туристичного бізнесу за підтримки Державного агентства розвитку туризму України знову розпочинають процес створення таких організацій. Однією з перших в Україні про намір створення локальної ДМО заявила Ворохтянська громада Івано-Франківської області, яка 4 червня 2023 року підписала спільний меморандум з Івано-Франківською облдержадміністрацією та Державним агентством розвитку туризму щодо створення локальної організації з маркетингу дестинації на території Ворохтянської селищної ради [22]. Серед заявлених цілей майбутньої організації – реалізація маркетингової стратегії для підвищення відвідуваності та привабливості регіону, розвиток туристичної інфраструктури, створення та підтримка туристичних маршрутів та екскурсій, а також збереження та промоція національної культури та традицій, що допоможе залучити туристів до регіону. Серед підписантів меморандуму Туристична рада Ворохтянської громади, до якої входять переважно представники місцевого туристичного бізнесу, що є дуже важливим для становлення та подальшого функціонування організацій з управління туристичними дестинаціями.

За сьогоднішньої ситуації, коли у державному бюджеті не передбачені кошти на розвиток туризму в Україні, створення маркетингової структури на засадах державно-приватного партнерства є найкращим варіантом щодо розвитку туристичної сфери на регіональному рівні. Туристичний бізнес у першу чергу зацікавлений у якнайшвидшому відновленні туристичної інфраструктури та у подальшому – активній промоції на закордонних ринках.

Для розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період уже сьогодні потрібно розпочинати роботу щодо створення локальних туристичних організацій і в інших регіонах України, де туризм є одним з вагомих складових економічного зростання та зайнятості населення. Також з часом потребуватиме і розробка та прийняття нової Стратегії розвитку туризму в Україні, в основу якої були б закладені нові реалії післявоєнної України.

**Висновки.** Виходячи з положень дослідження, приходимо до висновку, що у результаті повномасштабного вторгнення росії в Україну значних збитків зазнала не лише індустрія гостинності України, але його наслідки відчув також і європейський туристичний ринок. Деяким країнам Євросоюзу, які були залежні від російського туристичного ринку, у 2022 році змогли успішно диверсифікувати туристичні потоки.

Для післявоєнного відновлення індустрії туризму в Україні важливо змінити підходи щодо управління туристичною сферою на регіональному рівні. Зокрема, потребує вивчення європейська модель управління, яка ґрунтується на функціонуванні маркетингових організацій з управління туристичними дестинаціями (ДМО). Подібні структури зможуть об'єднати бізнес-структури, громадський сектор та органи виконавчої влади, що дозволить більш ефективно використовувати наявні ресурси регіону, чи окремої громади – фінансові, кадрові, природний та історико-культурний потенціал.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ:

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <http://tourism.gov.ua>
2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. (2022) Retrieved from: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>
3. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022 р. № 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
4. 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. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12643>
5. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. «Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України і умовах війни». Вісник Львівського університету. Серія економічна. 2022 р.. Випуск 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
6. Astrov V., Ghodsi M., Grieverson R. and other. Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term. 2022. URL: <https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian-economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-dlp-6132.pdf>
7. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
8. Kulik, A. (2022) Assessment of damage to real estate caused by the war. International scientific journal «Education and Science» Retrieved from: <https://msu>



edu.ua/educationandscience/uk/2022/06/05/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-132-2022/?fbclid=IwAR0QpAvEOf-NShmcLa84xKY5x5sk-

9. Всесвітня туристська організація (UNWTO). Режим доступу – <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>

10. European Travel Commission. Режим доступу – <https://destinet.eu/background>

11. UNESCO. Режим доступу: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>

12. Державне агентство розвитку туризму України. Режим доступу: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2021-roci-v-ukrayini-naybilshe-vitrachali-groshey-turisti-z-oae>

13. Чорний О. «Найкращі часи – попереду. Що відбувається з туризмом в Україні під час війни». – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkievremena-v-peredi-proishodit-turizmom-1657645856.html>

14. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія / Андрій Голод. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.

15. Kordić N., Živković R., Stanković J., Gajić J «Safety and Security as factors of tourist destination competitiveness». URL <https://portal.sitcon.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/34-38.pdf>

16. Mihai Costea, Cristian-Valentin Napenciuc, Pavel Stanciu. – «Tourist safety and security: a factor of the competitiveness of secondary tourist destinations» – *Revista de turism* 2017 № 23.

17. Інформаційне агентство «Інтерфакс Україна». URL <https://ua.interfax.com.ua/news/general/845741.html>

18. Державне агентство розвитку туризму. URL – [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua) від 19.07.2022.

19. UNWTO, 2007, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, Spain.

20. Polska Organizacja Turystyczna. URL – <https://www.pot.gov.pl/pl>

21. Туристичний інтернет-портал Zruchno travel. Режим доступу <https://zruchno.travel/News/New/5919?lang=ua>

22. Івано-Франківщина туристична. Режим доступу: <https://iftourism.com/news/article/na-ivano-frankivshchini-pracyuvatimut-nad-stvorennnyam-dmo>

## REFERENCES:

1. State Tourism Development Agency of Ukraine. URL: <http://tourism.gov.ua> [in Ukrainian]

2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. (2022) Retrieved from: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347>

3. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022) Peculiarities of tourism under martial law. [Economy and society], 41. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>

4. Barvinok N. (2022) Development prospects of military tourism on the territory of Ukraine after the end of the Russian-Ukrainian war. [Actual problems of the development of the economy of the region] 18, 206–217. URL: <http://lib.pnu.edu.ua:8080/handle/123456789/12643>

5. Bordun O., Shevchuk V., Monastyrskiy V., Luchka O. (2022) Losses and ways of saving the tourism business of Ukraine and war conditions. [Bulletin of Lviv University. The series is economical], 62 <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>

6. Astrov V., Ghodsi M., Grieveson R. and other. (2022) Russia's Invasion of Ukraine: Assessment of the Humanitarian, Economic and Financial Impact in the Short and Medium Term. URL: <https://wiiw.ac.at/russia-s-invasion-of-ukraine-assessment-of-the-humanitarian-economic-and-financial-impact-in-the-short-and-medium-term-dlp-6132.pdf>

7. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta (2022). URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>

8. Kulik, A. (2022) Assessment of damage to real estate caused by the war. International scientific journal «Education and Science» Retrieved from: <https://msu.edu.ua/educationandscience/uk/2022/06/05/%d0%b2%d0%b8%d0%bf%d1%83%d1%81%d0%ba-132-2022/?fbclid=IwAR0QpAvEOf-NShmcLa84xKY5x5sk->
  9. UNWTO. <https://www.unwto.org/impact-russian-offensive-in-ukraine-on-tourism>
  10. European Travel Commission. URL: <https://destinet.eu/background>
  11. UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/damaged-cultural-sites-ukraine-verified-unesco>
  12. State Tourism Development Agency of Ukraine. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2021-roci-v-ukrayini-naybilshe-vitrachali-groshey-turisti-z-oae>
  13. Chorny O. “The best times are ahead. What happens to tourism in Ukraine during the war”. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samye-rkie-vremena-vperediproishodit-turizmom-1657645856.html>
  14. Golod A. (2017) Safety of regional tourism systems: theory, methodology and guarantee problems; monograph. Lviv.
  15. Kordić N., Živković R., Stanković J., Gajić J «Safety and Security as factors of tourist destination competitiveness». URL <https://portal.sitcon.singidunum.ac.rs/Media/files/2015/34-38.pdf>
  16. Mihai Costea, Cristian-Valentin Hapenciuc, Pavel Stanciu (2017) – “Tourist safety and security: a factor of the competitiveness of secondary tourist destinations” – Revista de turism ,23.
  17. News agency “Interfax-Ukraine”. URL <https://ua.interfax.com.ua/news/general/845741.html>
  18. State Tourism Development Agency of Ukraine. URL: [www.tourism.gov.ua](http://www.tourism.gov.ua) [19.07.2022]
  19. UNWTO, 2007, A Practical Guide to Tourism Destination Management, Madrid, Spain.
  20. Polska Organizacja Turystyczna. URL – <https://www.pot.gov.pl/pl>
  21. Travel internet-edition «Zruchno travel» URL: <https://zruchno.travel/News/New/5919?lang=ua>
  22. Ivano-Frankivsk tourist region URL: <https://iftourism.com/news/article/na-ivano-frankivshchini-pracyuvatimut-nad-stvorenyam-dmo>
-