

МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



ISSN 2523-4536

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ЕКОНОМІЧНІ НАУКИ**

**SCIENTIFIC WORKS
OF INTERREGIONAL ACADEMY
OF PERSONNEL MANAGEMENT
ECONOMIC SCIENCES**

Випуск 3 (75), 2024



Видавничий дім
«Гельветика»
2024

Редакційна колегія

Дацій О. І., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом – **Головний редактор**

Бутенко Н. В., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка – **заступник Головного редактора**

Андрющенко К. А., д-р екон. наук, проф., Державний університет інфраструктури та технологій

Антоненко І. Я., д-р екон. наук, проф., Національний університет харчових технологій

Бердар М. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Бойченко Е. Б., д-р екон. наук, проф., Таврійський національний університет імені В. І. Вернадського

Бондаренко В. М., д-р екон. наук, проф., Вінницький торговельно-економічний інститут Київського національного торговельно-економічного університету

Борецька Н. П., д-р екон. наук, проф., Київський національний університет технологій та дизайну

Вербівська Л. В., канд. екон. наук, доц., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Габчак Н. Ф., канд. геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Галаченко О. О., д-р екон. наук, проф., Вінницький інститут Міжрегіональної Академії управління персоналом

Ганжуренко І. В., д-р екон. наук, проф., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Горбач Л. М., канд. екон. наук, доц., Волинський інститут імені В'ячеслава Липинського Міжрегіональної Академії управління персоналом

Грановська В. Г., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Дугар Т. С., канд. екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Дячков Д. В., д-р екон. наук, доц., Полтавський державний аграрний університет

Жиленко К. М., д-р екон. наук, доц., Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

Зяць О. І., д-р екон. наук, доц., Ужгородський національний університет

Зибарева О. В., д-р екон. наук, проф., Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича

Капеліста І. М., канд. наук з держ. упр., Міжрегіональна Академія управління персоналом

Карпенко А. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет «Запорізька політехніка»

Крутько М. А., канд. екон. наук, доц., Харківський національний технічний університет сільського господарства імені Петра Василенка

Курмаєв П. Ю., д-р екон. наук, проф., Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

Машіка Г. В., д-р геогр. наук, доц., Ужгородський національний університет

Могилевська О. Ю., д-р екон. наук, доц., Київський міжнародний університет

Моторин Р. М., д-р екон. наук, проф., Київський національний торговельно-економічний університет

Негода Ю. В., д-р екон. наук, доц., Національний університет біоресурсів і природокористування України

Нестерчук І. К., канд. геогр. наук, доц., Поліський національний університет

Підвальна О. Г., канд. екон. наук, доц., Вінницький національний аграрний університет

Плаксієнко В. Я., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Пристемський О. С., д-р екон. наук, доц., Херсонський державний аграрно-економічний університет

Самойлик Ю. В., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Сьомич М. І., д-р екон. наук, проф., Полтавський державний аграрний університет

Удовенко І. О., канд. екон. наук, доц., Уманський національний університет садівництва

Утенкова К. О., д-р екон. наук, доц., Харківський національний аграрний університет імені В. В. Докучаєва

Фірсова С. Г., канд. екон. наук, доц., Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Цимбал Л. І., д-р екон. наук, проф., Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Шоробура І. М., д-р пед. наук, проф., Хмельницька гуманітарно-педагогічна академія

Ящишина І. В., д-р екон. наук, проф., Кам'янець-Подільський національний університет імені І. Огієнка

Malgorzata Okręglika, dr. hab., prof. PCz, Czestochowa University of Technology (Poland)

Wioletta Wereda, PhD, Military University of Technology (Poland)

«Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки» включено до переліку наукових фахових видань України в галузі економічних наук (категорія «Б») на підставі Наказу МОН України від 29 червня 2020 року № 735 (додаток 4)

Спеціальності: 051 – Економіка; 071 – Облік і оподаткування; 072 – Фінанси, банківська справа, страхування та фондовий ринок; 073 – Менеджмент; 075 – Маркетинг; 076 – Підприємництво та торгівля; 241 – Готельно-ресторанна справа; 242 – Туризм; 292 – Міжнародні економічні відносини.

Затверджено Вченою радою Міжрегіональної Академії управління персоналом (протокол від 25.09.2024 р. № 10)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року

Ідентифікатор медіа: R30-03893

DOI: 10.32689/2523-4536

Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2024. Вип. 3 (75). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2024. 120 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку економіки. Для науковців, викладачів, аспірантів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток економічної науки в Україні.

ЗМІСТ**ЕКОНОМІКА**

Бялошицький М. О. ЦИФРОВІЗАЦІЯ HR-ПРОЦЕСІВ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	7
Дрозд М. І. ПЕРСПЕКТИВИ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ЧАСТИНИ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПЛАНЕТИ ЗЕМЛЯ.....	13
Костьов'ят Г. І., Рогов В. Г. ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ.....	20
Морозов Т. О. ОСОБЛИВОСТІ РЕВОЛЮЦІЙНОГО ТИПУ РОЗВИТКУ ІННОВАЦІОНОЇ ЕКОНОМІКИ ДЕРЖАВИ.....	27
Слюсарєва Л. В., Немировська О. В. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ.....	36
Хаванов А. В. ГЛОБАЛІЗАЦІЯ ТА ТРАНСКОРДОННА КОРУПЦІЯ: ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	43
Чекотун К. Ю. ФАКТОРИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ В ПЕРІОД ВІЙНИ.....	48
Мухін О. О., Брязкало М.М. ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ СУБ'ЄКТІВ РИНКУ НА ЗАСАДАХ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЇ БЛОКЧЕЙН.....	53

**ФІНАНСИ, БАНКІВСЬКА СПРАВА, СТРАХУВАННЯ
ТА ФОНДОВИЙ РИНОК**

Сливка О. А., Маслій В. В., Бляск В. І. TAX HELL INDEX ЯК ІНСТРУМЕНТ ОЦІНКИ ВПЛИВУ ПОДАТКОВОЇ ПОЛІТИКИ НА ПРЯМІ ІНОЗЕМНІ ІНВЕСТИЦІЇ.....	59
---	----

МЕНЕДЖМЕНТ

Барандич Б. О. КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ БУДІВЕЛЬНОГО СЕКТОРУ: ПРОЦЕС ФОРМУВАННЯ ТА НАРОЩУВАННЯ.....	65
Бондар В. Ю. АДАПТАЦІЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ У СФЕРІ ІТ В УМОВАХ ГНУЧКОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ ПРАЦІ.....	72
Мельник Ю. М., Шалагінова Д. С. ЦИФРОВІЗАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ПЕРСОНАЛУ: СУЧАСНІ ТРЕНДИ, ВЕКТОРИ РОЗВИТКУ.....	77
Рекуненко І. І., Шупік А. В. СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ДЛЯ ПІДТРИМАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ІТ-ФІРМ.....	84

Чернявська І. М.

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ПРАЦІ
В ЗАКЛАДАХ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....93

Тегілко С. М., Дімов І. А.

ІННОВАЦІЇ В АГРАРНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ:
ВПРОВАДЖЕННЯ СУЧАСНИХ ТЕХНОЛОГІЙ
ТА ПІДВИЩЕННЯ ПРОДУКТИВНОСТІ.....98

МАРКЕТИНГ**Багорка М. О., Кузовенко В. В.**

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ
ЯК ОСНОВНИЙ СКЛАДНИК ЇХ АДАПТАЦІЇ
ДО СУЧАСНИХ УМОВ АГРОБІЗНЕСУ.....106

ПІДПРИЄМНИЦТВО ТА ТОРГІВЛЯ**Самойлик Ю. В., Жайворон Д. С.**

АГРОПРОДОВОЛЬЧИЙ РИНОК:
ЕТАПИ ТА СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ.....114

ТУРИЗМ**Кривоберець М. М.**

ПОСТВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ
ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ:
СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ
У КОНТЕКСТІ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....122

МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л.**

БАЗОВІ ЦІЛІ СПІЛЬНОЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ ЄВРОПЕЙСЬКИХ КРАЇН
ТА ЕВОЛЮЦІЯ РОЗВИТКУ ПВЗВТ УКРАЇНА – ЄС.....129

Kovtun Oksana

SYSTEMATIZATION OF FACTORS INFLUENCING
THE SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF ENTERPRISES.....134

ТУРИЗМ

DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/75-16>
УДК 379.85

Кривоберець М. М.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри організації туристичної діяльності,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад
«Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5229-2672>

Kryvoberets Maryna

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor at the Department of Tourism Organisation,
Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Business
Private Joint Stock Company "Higher Educational Institution
"Interregional Academy of Personnel Management"

ПОСТВОЄННЕ ВІДНОВЛЕННЯ ТА МОДЕРНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ: СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У КОНТЕКСТІ ПРИСКОРЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

POST-WAR RECOVERY AND MODERNISATION OF THE TOURISM SECTOR IN UKRAINE: CHANGE MANAGEMENT STRATEGIES IN THE CONTEXT OF ACCELERATING EUROPEAN INTEGRATION

Актуальність даної теми обумовлюється низкою факторів. Війна завдала значної шкоди туристичному сектору України, зруйнувавши інфраструктуру, спричинивши людські жертви та значно скоротивши потік туристів. Багато об'єктів туристичної індустрії зруйновані або пошкоджені. Зростання цін на енергоносії та інші ресурси, відтік кадрів, а також логістичні проблеми ускладнили діяльність туристичних підприємств. У зв'язку з вищезазначеними факторами, туристичний сектор України потребує масштабної повоєнної відбудови та модернізації. Це передбачає відновлення зруйнованої інфраструктури, оновлення матеріально-технічної бази, впровадження нових технологій та інновацій, а також підготовку кваліфікованих кадрів. Євроінтеграція є важливим аспектом у розвитку вітчизняного туризму. Україна зацікавлена в інтенсифікації відносин з Європейським Союзом у галузі туризму, що дає низку переваг, а саме: значні впливання іноземних інвестицій, збільшення туристичних потоків на території України, розбудову вітчизняної інфраструктури, поповнення державного та місцевих бюджетів, поліпшення якості надання туристичних послуг тощо. Для того, щоб скористатися цими можливостями, український туристичний сектор має відповідати європейським стандартам і адаптуватися до змін, щоб залишатися конкурентоспроможним. Отже, тема повоєнного відновлення та модернізації туристичного сектору України в контексті прискорення євроінтеграції є надзвичайно актуальною і потребує ретельного вивчення та аналізу, а також розробки та впровадження ефективних стратегій управління змінами.

Ключові слова: туристичний сектор, євроінтеграція, модернізація, організаційні зміни, стратегія управління, євроінтеграційні процеси.

The relevance of this topic is due to a number of factors. The war has caused significant damage to Ukraine's tourism sector, destroying infrastructure, causing casualties and significantly reducing the flow of tourists. Restoration and modernisation of the tourism sector is an important task for the post-war reconstruction of the country and stimulation of its economic development. European integration is an important aspect in the development of domestic tourism. Ukraine is interested in intensifying relations with the European Union in the tourism sector, which brings a number of benefits, including significant foreign investment, increased tourist flows to Ukraine, development of domestic infrastructure, replenishment of state and local budgets, improvement of the quality of tourism services, etc. Ukraine is seeking membership in the European Union, which will open up new opportunities for tourism develop-

ment. In order to take advantage of these opportunities, the Ukrainian tourism sector must meet European standards. At the same time, the expectations of tourists are constantly changing, so the country's tourism sector must adapt to these changes to remain competitive. The war in Ukraine has not only caused terrible destruction and human suffering, but has also opened a new window of opportunity for the country's accelerated European integration. The European Union has clearly demonstrated its support for Ukraine by granting it candidate status in June 2022. This topic is relevant for a wide range of stakeholders, including: The Government of Ukraine, which is responsible for creating a favourable environment for tourism development and for implementing the strategy of post-war reconstruction of the tourism sector; tourism enterprises, which must adapt to the new conditions and innovate to remain competitive; local communities, which can benefit significantly from tourism development; and academic communities, which can help in the development and implementation of tourism development strategies. Thus, the restoration and modernization of the domestic tourism infrastructure and its successful European integration process are important tasks.

Keywords: *tourism sector, European integration, modernization, organizational changes, management strategy, European integration processes.*

Постановка проблеми. Вивчення цієї теми може допомогти Україні відновити та модернізувати туристичний сектор; підвищити свою конкурентоспроможність на світовому туристичному ринку; скористатися можливостями, які відкриває євроінтеграція; зміцнити свою економіку та покращити добробут своїх громадян. Ця тема є актуальною для широкого кола зацікавлених сторін, включаючи: Уряд України, який несе відповідальність за створення сприятливого середовища для розвитку туризму та за реалізацію стратегії повоєнної відбудови туристичного сектору; туристичні підприємства, які повинні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інновації, щоб залишатися конкурентоспроможними; місцеві громади, які можуть отримати значну вигоду від розвитку туризму; академічні спільноти, які можуть допомогти у розробці та реалізації стратегій розвитку туризму. Таким чином, відновлення та модернізація вітчизняної туристичної інфраструктури та її вдалий процес євроінтеграції є надзвичайно важливим завданням в економічному, суспільному та політичному значенні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню факторів розвитку туристичної діяльності присвячені наукові праці зарубіжних і вітчизняних авторів, серед яких: І. Благун, О. Бейдик, К. Зайчук, Л. Малик, М. Портер, В. С. Соколенко та багато інших. Дослідження цієї теми є важливим кроком у відновленні та модернізації вітчизняного туристичного сектору. Проблеми відродження туризму в Україні вивчали О. Богомолова, І. Мудра, В. Приходько, зазначаючи, що туристичний сектор може відігравати життєво важливу роль у відновленні економіки та суспільства в поствоєнний період. Крім того, є низка звітів та статей від державних органів та міжнародних організацій, які досліджували тему поствоєнного відновлення туризму в Україні в контексті євроінтеграції. Серед них: Світовий банк «Туризм в Україні: виклики та можливості» (2022), Програма розвитку ООН (ПРООН) «Підтримка відновлення туризму в Україні»

(2023), Європейський Союз «Туризм в Україні: стратегія відновлення та зростання» (2024) та ін.

Останні дослідження свідчать про те, що поствоєнне відновлення та модернізація туристичного сектору України є надзвичайно важливим завданням. Ось деякі з ключових висновків останніх досліджень [4]:

- туризм має значний потенціал для сприяння економічного зростання та розвитку України: дослідження Світового банку показало, що туризм може становити до 10 % ВВП України до 2025 року;

- відновлення та модернізація туристичного сектору потребують значних інвестицій: за оцінками Світового банку, для досягнення цієї мети протягом наступних п'яти років знадобиться близько 5 мільярдів доларів США;

- Уряд України вживає заходів для підтримки відновлення та модернізації туристичного сектору: у 2023 році уряд затвердив Національну стратегію розвитку туризму на 2021–2025 роки, яка включає план дій із реконструкції туристичної інфраструктури, розвитку нових туристичних продуктів та просування України як туристичного напрямку;

- приватний сектор також відіграє важливу роль у відновленні та модернізації туристичного сектору: вітчизняні та іноземні інвестори вкладають кошти в нові готелі, ресторани, курорти та інші туристичні об'єкти;

- низка проблем, які можуть перешкодити відновленню та модернізації туристичного сектору України. До них належать постійна війна, пошкоджена інфраструктура, нестача кваліфікованої робочої сили та бюрократія.

Незважаючи на ці виклики, перспективи для відновлення та модернізації туристичного сектору України є позитивними [3].

Мета статті. Основна мета дослідження – визначити ключові фактори, що впливають на розвиток туризму в країні; розробити стратегії поствоєнного відновлення та модернізації туристичного сектору України; розробити рекомендації для туристичних підприємств щодо адаптації до нових умов; підвищити

рівень обізнаності про важливість туризму для економічного розвитку України.

Виклад основного матеріалу. Туристична галузь приносить високі прибутки країнам, які її розвивають. Сьогодні туристичний ринок перебуває в обставинах конкурентного середовища, в якому кожна країна намагається стати першою в просуванні туристичного товару. Прибутки від туристичної галузі з кожним роком займають все більші показники у бюджетах країн світу. На сьогодні туристичне господарство генерує 11 % валового продукту у світі, а туристична індустрія – 4,2 % і належить до найпотужніших галузей світового господарства [1].

Разом з тим, туризм – одна з тих галузей, яка найбільше постраждала спочатку під час пандемії COVID-19 (тоді через карантинні обмеження закрили аеропорти та готелі, впав попит на послуги турагентств), потім через війну в Україні, яка завдала сильного удару не лише вітчизняному туризму, а й вплинула на ситуацію в Європі в цілому: виросли ціни на нафту та логістику, збільшилась невизначеність європейців. Так, за даними Всесвітньої туристичної організації кількість авіарейсів через війну в Україні найбільше впала в таких країнах, як: Молдова (-69 %), Словенія (-42 %), Латвія (-38 %), Фінляндія (-36 %), Чехія (-35 %). Потенційні втрати світової туристичної економіки від війни оцінили у 14 млрд доларів. Водночас в Україні надходження від галузі до держбюджету скоротилися у 2022 році на понад 30 %. Менше податків у перший рік війни сплатили: турбази, кемпінги, дитячі табори відпочинку (-57 %); туристичні оператори (-35 %); туристичні агенції (-27 %). За даними Державного агентства розвитку туризму, приріст надходжень на 46 % був лише від діяльності пансіонатів та гуртожитків. Це пов'язано з тим, що у 2022 році їх використовували як тимчасовий прихисток для переселенців, які змушені були покинути свої домівки через бойові дії. У 2023 році ситуація не стала кращою: у середньому туристична галузь скоротилася на третину у порівнянні з попереднім роком. Тільки за перші три місяці 2023 року було сплачено податків на 29 % менше, і на 34 % зменшилась кількість компаній у туристичній галузі [6].

Війна в Україні завдала значної шкоди туристичній галузі країни. За даними Міністерства економіки, понад 1000 об'єктів туристичної інфраструктури були пошкоджені або зруйновані, включаючи:

1. Готелі. Багато готелів, особливо в прифронтових зонах, були серйозно пошкоджені або зруйновані, що призвело до значної втрати номерів для туристів.

2. Ресторани та кафе. Багато об'єктів, особливо в туристичних містах, були змушені закритися через війну, що призвело до втрати робочих місць та зменшення доходу для місцевих жителів.

4. Туристичні маршрути. Багато туристичних напрямків, включаючи маршрути до історичних та культурних пам'яток, були пошкоджені або закриті через бойові дії.

5. Транспортна інфраструктура. Значної шкоди зазнали аеропорти, залізничні станції та дороги, що ускладнило доїзд до України та пересування по країні.

Крім того, війна призвела до втрати кваліфікованих кадрів в туристичній сфері. Багато працівників були змушені виїхати з країни або знайти іншу роботу в інших сферах.

Зменшення туристичного потоку також стало серйозною проблемою. За даними Державної служби статистики України, кількість іноземних туристів, які відвідали Україну в 2022 році, знизилася на 80 % порівняно з 2021 роком. Це призвело до значної втрати доходу для туристичного сектору та економіки країни в цілому [2].

Слід зауважити, що навіть за таких умов туризм в Україні все ж адаптувався і поступово перелаштувався на інші формати. Найпопулярнішими стали більш безпечні західні регіони України. За словами голови правління «VisitUkraine.Today» Антона Тараненка, у відновленні туризму в Україні вже зараз помітні певні тенденції. Туристи найчастіше цікавляться оздоровчим відпочинком у санаторіях та іншими схожими опціями, де можна відновити спокій якнайдалі від вибухів та повітряних тривог. Зріс запит на подорожі для однієї людини або для родини. Натомість групові тури стали менш популярними. Наявність світла, води, зв'язку та укриття – пріоритетна вимога до готелів, хостелів тощо. Українці бронюють тури переважно в останній момент – «на завтра», адже планувати наперед під час війни дуже складно.

Однак, туристична галузь намагається відроджувати та планувати своє майбутнє. Так, на 70-му засіданні Європейської комісії ООН Туризм: шлях до відновлення, яке відбулося на початку квітня 2024 року під егідою уряду Албанії в Тирані, 40 країн-членів ЄК одноголосно прийняли стратегічні документи, розроблені Робочою групою під головуванням України. Майже півроку представники семи європейських країн (Вірменії, Кіпру, Греції, Литви, Іспанії, Швейцарії та України) працювали над удосконаленням стратегії туристичного розвитку Європи та над критеріями відбору проєктів, що будуть фінансуватися з бюджету ООН Туризм. Голова Державного агентства розвитку

туризму Мар'яна Олеськів, яка очолила українську делегацію, наголосила, що віднині зусилля країн-членів ЄК будуть зосереджені на розвитку стійкості туризму в європейському регіоні. В зоні їх особливої уваги:

- підтримка освітніх програм та програм стажування для працівників галузі задля підвищення якості туристичних послуг;
- диджиталізація галузі. Цифровізація реєстрації, оплати, обміну даними, статистики та автоматизації ПДВ дозволять спрогнозувати туристичні потоки та вирішувати проблеми, з якими сьогодні стикається галузь;
- посилення співпраці з урядами та приватним сектором для підтримки Європейського зеленого курсу, який має на меті зменшити негативний вплив на навколишнє середовище;

• адаптація туристичного середовища до потреб людей з інвалідністю, що сьогодні особливо актуально для України, адже з початку повномасштабного вторгнення кількість людей з інвалідністю в нашій країні збільшується щодня [7].

Так, роль туризму в розвитку національної економіки важко переоцінити. Війна завдала значної шкоди туристичній інфраструктурі країни, проте відкрила нові можливості для її відновлення та модернізації. Вже зараз учасники туристичного ринку України ведуть мову про повоєнне відродження галузі. Завдяки правильному підходу Україна може не лише відновити втрачене, але й стати ще більш привабливою туристичною країною, враховуючи ключові фактори (таблиця 1).

Таблиця 1

Ключові фактори відродження туристичного сектору України

№ п/п	Напрямок	Призначення
1.	Залучення міжнародної допомоги та інвестицій	Україна може розраховувати на значну фінансову допомогу від міжнародних організацій та країн-донорів для відновлення туризму. Ці кошти можна використати для будівництва нової інфраструктури, реставрації історичних пам'яток, просування України на міжнародному ринку та підготовки кваліфікованих кадрів. При цьому важливо забезпечити прозорість та ефективність використання коштів, щоб здобути довіру інвесторів та міжнародної спільноти.
2.	Використання сучасних технологій та інновацій	Сучасні технології для покращення туристичного досвіду та конкурентоспроможності включають розробку онлайн-платформ для бронювання подорожей, використання віртуальної та доповненої реальності для презентації туристичних атракцій, впровадження систем «розумне місто» для полегшення пересування туристів та ін. Важливо зосередитися на технологіях, які відповідають потребам туристів та є екологічно чистими.
3.	Розвиток нових туристичних продуктів та послуг, які будуть відповідати сучасним трендам та попиту туристів	Україна має багатий туристичний потенціал, який досі не повністю розкритий. Війна може стати каталізатором для розробки нових туристичних продуктів та послуг. Це може включати розвиток екотуризму, агротуризму, медичного, релігійного, промислового туризму та ін. Важливо проводити маркетингові дослідження для визначення потреб туристів та розробляти продукти та послуги, які будуть їм цікаві.
4.	Підвищення кваліфікації персоналу	Для успішного розвитку туризму необхідно мати кваліфікований персонал. Війна призвела до втрати багатьох досвідчених працівників, тому важливо забезпечити підготовку нових кадрів та підвищення кваліфікації існуючих. Це можна зробити за допомогою навчальних програм, семінарів, майстер-класів та інших заходів.
5.	Вивчення іноземних мов	Володіння іноземними мовами дозволить персоналу краще розуміти потреби туристів, надати їм якісні послуги та створити позитивні враження від подорожі до України. Важливо зосередитися на вивченні англійської мови, яка є найпоширенішою мовою міжнародного спілкування, а також інших популярних серед туристів мов, таких як німецька, французька, іспанська та польська.
6.	Набуття знань та навичок з надання першої допомоги	Це дозволить персоналу правильно реагувати на надзвичайні ситуації, які можуть виникнути з туристами, та врятувати їх життя. Важливо провести навчання персоналу з питань надання першої медичної допомоги, що включає вивчення основ реанімації, зупинки кровотечі, лікування травм та ін.
7.	Підвищення рівня обслуговування туристів	Високий рівень обслуговування клієнтів є ключовим фактором для залучення туристів та збереження їхньої лояльності. Персонал туристичного закладу повинен бути привітним, ввічливим, професійним та готовим допомогти туристам у будь-якій ситуації. Тому важливо розробити та впровадити стандарти обслуговування туристів для всіх працівників, а також проводити регулярний контроль за їх дотриманням.

Джерело: [7]

Впровадження цих заходів дозволить не лише поліпшити якість туристичних послуг, але й зробити країну більш привабливою для туристів з усього світу, що сприятиме розвитку економіки та зміцненню іміджу України на міжнародній арені.

Разом з тим, потрібно попрацювати над стратегіями поствоєнного відновлення, адже війна в Україні призвела до значних руйнувань у туристичному секторі країни. Для того, щоб успішно його відновити та модернізувати туристичний сектор, необхідно впровадити ефективні стратегії управління змінами. Вони повинні бути всебічними, гнучкими та адаптованими до потреб усіх зацікавлених сторін (таблиця 2).

Важливе значення у відродженні вітчизняного туристичного сектору належить євроінтеграції, яка може мати значний позитивний вплив на розвиток туризму в Україні. Це пов'язано з низкою факторів, які можуть зробити країну більш привабливою для туристів з усього світу. Серед них:

1. Гармонізація українських стандартів з європейськими. Це означатиме покращення якості туристичних послуг, інфраструктури та безпеки, що зробить Україну більш конкурентоспроможною на міжнародному ринку туризму.

2. Доступ до європейських ринків та інвестицій. Євроінтеграція відкриє для України доступ до широкого ринку туристів з Європейського Союзу та інших країн Європи. Це призведе до зростання кількості туристів та збільшення доходів від галузі. Крім того, євроінтеграція може призвести до зростання інвестицій в туристичний сектор України з боку європейських компаній.

3. Підвищення іміджу України на міжнародній арені. Євроінтеграція покращить репутацію країни та зробить її більш привабливою для туристів з усього світу. Це пов'язано з тим, що ЄС є одним з найбільш розвинених та стабільних регіонів світу.

4. Зростання конкурентоспроможності українського туризму. Євроінтеграція зможе стимулювати здорову конкуренцію в українському туристичному секторі, що призведе до покращення якості послуг та зниження цін. Це зробить Україну більш привабливою для туристів з обмеженим бюджетом.

5. Нові можливості для розвитку туризму. Євроінтеграція відкриє для України нові перспективи в туристичній галузі. Наприклад, країна може розвивати такі види туризму, як медичний, релігійний, промисловий аграрний, які є популярними в Європі.

Таблиця 2

Стратегії управління змінами

№ п/п	Ключові елементи	Напрямок діяльності
1.	Чітка візія та стратегія	Перш за все, необхідно розробити чітку візію бажаного майбутнього туристичного сектору України. Вона повинна бути амбітною, але досяжною та ґрунтуватися на глибокому розумінні потреб туристів та тенденції розвитку туризму в цілому. На основі візії потрібно розробити детальну стратегію, яка визначатиме конкретні кроки, необхідні для її досягнення. Ця стратегія повинна включати чітко сформульовані цілі, завдання, терміни та виконавців.
2.	Залучення всіх зацікавлених сторін до процесу прийняття рішень	Успішне управління змінами неможливе без залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи уряд, бізнес, громадськість, академічні кола та міжнародні організації. Важливо забезпечити відкритий та прозорий діалог з усіма зацікавленими сторонами, щоб вислухати їхні думки, пропозиції та занепокоєння. Це дозволить розробити стратегію управління змінами, які будуть підтримуватися всіма зацікавленими сторонами та мати більші шанси на успіх.
3.	Створення ефективної системи комунікації	Важливо чітко та доступно доносити до всіх зацікавлених сторін інформацію про зміни, які будуть проведені, їхні причини та очікувані результати. Це допоможе зменшити опір змінам та зробити процес переходу більш плавним.
4.	Моніторинг та оцінка результатів	Важливо постійно моніторити та оцінювати ефективність впровадження стратегій управління змінами. Це дозволить визначити проблеми та необхідність внесення коректив у стратегію в разі потреби. Для моніторингу та оцінки можна використати різні методи, такі як опитування, інтерв'ю, фокус-групи та статистичний аналіз.
5.	Гнучкість та адаптивність	Зміни в будь-якій сфері не є лінійними, тому важливо, щоб стратегії управління змінами були гнучкими та адаптивними. Це означає, що їх можна буде змінювати в залежності від перехідних умов та обставин.

При правильному підході, євроінтеграція має низку переваг в туристичному секторі для України (таблиця 3).

Звичайно, для успішної євроінтеграції Україна має зробити значні кроки, серед яких: інвестиції в інфраструктуру; підготовка кваліфікованих кадрів, які володіють іноземними мовами, мають знання про культуру та історію України; просування країни як туристичного напрямку за допомогою маркетингових компаній, участі в міжнародних виставках та ярмарках, а також використання соціальних мереж; створення сприятливого інвестиційного клімату, що дозволить залучити приватні інвестиції в туристичний сектор України. Крім того, Україна повинна бути готова до конкуренції з іншими європейськими країнами за туристів. Потенційні переваги євроінтеграції для розвитку туризму в Україні значно переважають її виклики, адже при правильному підході євроінтеграція може зробити країну одним із найпривабливіших туристичних напрямків у Європі та значно покращити життя своїх громадян.

Висновки. Війна в Україні спричинила не лише жахливі руйнування та людські страждання, але й відкрила нове вікно можливостей для прискореної євроінтеграції країни. Європейський Союз чітко продемонстрував свою підтримку України, надавши їй статус кандидата на членство у червні 2022 року, що стало поворотним моментом в історії країни. Це не лише визнання європейськими партнерами європейського вибору України, але й відкриття нових можливостей для її стрімкого розвитку [5]. Це історичний крок, який може стати ключовим фактором успіху України у відбудові та модернізації, зокрема:

1. Економічний розвиток. Доступ до спільного ринку ЄС, що налічує 450 мільйонів людей, відкриє для України нові можливості

для торгівлі та інвестицій. Це стимулюватиме економічне зростання, створить нові робочі місця та підвищить рівень життя.

2. Політична стабілізація. Членство в ЄС зміцнить демократичні інституції України та верховенство права. Це допоможе подолати корупцію та збудувати більш справедливе та процвітаюче суспільство.

3. Зближення з Європою. Євроінтеграція поглибить зв'язки України з європейською культурою та цінностями. Це сприятиме кращому розумінню України на міжнародній арені та зміцнить її позиції у світі.

4. Підтримка реформ. ЄС буде надавати Україні фінансову та технічну допомогу для проведення необхідних реформ. Це допоможе модернізувати інфраструктуру, покращити освіту та охорону здоров'я, а також підвищити енергоефективність.

5. Безпека. Членство в ЄС гарантує Україні безпеку та захист від зовнішніх агресій. Це дасть можливість зосередитися на внутрішніх реформах та розвитку країни.

Незважаючи на численні переваги, прискорення європейської інтеграції також створює певні виклики. Україна повинна буде виконати низку жорстких умов, серед яких: впровадження європейських стандартів (це стосується законодавства, правил і норм у таких сферах, як торгівля, конкуренція, захист прав споживачів, навколишнє середовище тощо); проведення реформ (Україна повинна боротися з корупцією, зміцнювати верховенство права і реформувати судову систему); забезпечення дотримання прав і свобод людини для всіх громадян.

Ці виклики є значними, але їх можна подолати за допомогою рішучості, політичної волі та чіткої стратегії. ЄС готовий надавати Україні необхідну підтримку та допомогу на цьому шляху.

Таблиця 3

Ключові переваги України від євроінтеграції в сфері туризму

№ п/п	Переважна вигода	Очікування
1.	Збільшення туристичного потоку	Очікується, що кількість туристів, які відвідують Україну, значно зросте після вступу країни до ЄС. Це пов'язано з кращою доступністю, підвищенням іміджу та більшою різноманітністю туристичних продуктів.
2.	Зростання доходу від туризму	Збільшення кількості туристів призведе до зростання доходу від туризму, що матиме позитивний вплив на економіку України.
3.	Розвиток інфраструктури	Для того, щоб приймати більше туристів, Україні буде потрібно вкласти кошти в розвиток інфраструктури, включаючи транспорт, готелі, ресторани та інші туристичні об'єкти. Це призведе до покращення загальної якості життя в країні.
4.	Збереження культурної спадщини	Євроінтеграція може допомогти Україні зберегти свою багату культурну спадщину, адже ЄС має багато програм, спрямованих на підтримку культури та історичних пам'яток.

Також Україна може вжити низку заходів для прискорення євроінтеграції, зокрема: створити Національну раду з євроінтеграції (цей орган повинен координувати зусилля уряду та інших зацікавлених сторін щодо виконання європейських вимог); розробити чітку та амбітну стратегію євроінтеграції (ця стратегія повинна чітко визначати пріоритети та цілі, а також шляхи їх досягнення); залучити громадське суспільство до процесу євроінтеграції, щоб забезпечити його прозорість та підтримку; провести ефективні комунікаційні компанії щодо інформування громадян про переваги євроінтеграції та розвінчування міфів і дезінформації; використовувати досвід інших країн, які вже пройшли шлях євроінтеграції [2].

Разом з тим, завдяки спільним зусиллям держави, бізнесу та громадськості Україна може стати одним із найпривабливіших туристичних напрямків у Європі, тому що володіє унікальним потенціалом. Завдяки своїй багатій історії, вражаючій культурі, мальовничій природі та гостинному народу, країна може запропонувати саме те унікальне для кожного мандрівника.

Отже, туризм має суттєві економічні, культурні та соціальні переваги і може стати значним джерелом доходу для України, створюючи робочі місця та стимулюючи розвиток малого та середнього бізнесу; сприяти українській культурі та традиціям на міжнародній арені; сприяти покращенню інфраструктури, охорони навколишнього середовища та якості життя в Україні.

Список використаних джерел:

1. Зайчук К.А. Напрями державного регулювання туристичних ринків : матеріали Міжнар. наук-практ. конф. Луцьк, 18 травня 2017 р. Луцьк, 2017. С. 13–15.
2. Заячківська Г. Моніторинг євроінтеграції України у сфері туризму. *Журнал європейської економіки*. 2017. Т. 16. № 2. С. 241–255.
3. Саричев В.І. Стан та перспективи світової та національної сфер туризму в контексті людського розвитку. *Статистика України*. 2014. № 2. С. 80–84.
4. Стрішенець О.М. Теоретичні аспекти формування та розвитку транскордонного ринку туристично-рекреаційних послуг. *Структурні зміни в економіці природокористування: теоретичні основи та прикладні аспекти : монографія*. Луцьк, 2016. С. 35–46.
5. Туризм в Україні: виклики та відновлення : зб. матеріалів Міжнародного туристичного форуму. Київський нац. економ. ун-т ім. Вадима Гетьмана, м. Київ, 21–22 березня 2023 р. Київ : КНЕУ, 2023. 337 с.
6. Kyivstar Business Hub. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuzvyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya>
7. 70-те засідання Європейської комісії ООН Туризм : шлях до відновлення. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/70-te-zasidannya-ievropeyskoyi-komisiyi-oon-turizm-shlyah-do-vidnovlennya>

References:

1. Zaychuk K. A. (May 18, 2017) Directions of state regulation of tourist markets: materials Intern. Research Practice Conf. Lutsk, pp. 13–15.
2. Zayachkovska G. (2017) Monitoring of Ukraine's European integration in the field of tourism. *Journal of European Economics*, vol. 16, no. 2, pp. 241–255.
3. Sarychev V. I. (2014) Status and prospects of the world and national tourism spheres in the context of human development. *Statistics of Ukraine*, no. 2, pp. 80–84.
4. Strishenets O. M. (2016) Theoretical aspects of formation and development of the cross-border market of tourist and recreational services. *Structural Changes in the Economics of Environmental Management: Theoretical Foundations and Applied Aspects: Monograph*. Lutsk, pp. 35–46.
5. Tourism in Ukraine: challenges and recovery: collection of materials of the International Tourism Forum (Kyiv, March 21–22, 2023). Kyiv: National Economic University named after Vadym Hetman, 337 p.
6. Kyivstar Business Hub. Available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuzvyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya>
7. SATD. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/70-te-zasidannya-ievropeyskoyi-komisiyi-oon-turizm-shlyah-do-vidnovlennya>