

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу  
Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Туризм»  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування  
Спеціальність 242 Туризм  
Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ПОГОДЖЕНО**

Гарант освітньо-професійної  
програми

Ірина КОЛОКОЛЬЧИКОВА  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«23» жовтня 2025 р.

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА  
*(підпис) (ім'я та прізвище)*

«25» жовтня 2025 р.

**ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ**  
**на підготовку кваліфікаційної роботи для здобувачів**  
**ступеня вищої освіти «Магістр»**

здобувача вищої освіти Гайдаш Марії  
*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема кваліфікаційної роботи «Розвиток цифрового туризму в Україні: сучасний стан та перспективи»

керівник роботи к.е.н., доцент Валентина ДЕМКО  
*(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)*

затверджені наказом ректора університету від «14» квітня 2025 року №178-С

2. Строк подання кваліфікаційної роботи 13 лютого 2026 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: науково-теоретична література; статистичні дані України; статистичні дані області; статистична звітність суб'єкта господарювання

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити):

Вступ.

Розділ 1. Теоретичні основи дослідження цифрового туризму

Розділ 2. Аналіз сучасного стану цифрового туризму в Україні

Розділ 3. Перспективи та стратегії розвитку цифрового туризму в Україні

Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. Дата видачі завдання «24» жовтня 2025 р.

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

| № з/п | Назва етапів виконання кваліфікаційної роботи                          | Термін виконання етапів | Відмітка про виконання |
|-------|--|-------------------------|------------------------|
| 1     | Затвердження плану роботи  | 28.10.2025 р.           |                        |
| 2     | Розділ 1 Теоретичні основи дослідження цифрового туризму               | 02.12.2025 р.           |                        |
| 3     | Розділ 2 Аналіз сучасного стану цифрового туризму в Україні            | 30.12.2025 р.           |                        |
| 4     | Розділ 3 Перспективи та стратегії розвитку цифрового туризму в Україні | 31.01.2026 р.           |                        |
| 5     | Висновки, список використаних джерел                                   | 12.02.2026 р.           |                        |
| 6     | Перевірка на плагіат   | 13.02.2026 р.           |                        |

Здобувач вищої освіти

\_\_\_\_\_

(підпис)

Марія ГАЙДАШ

(ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи

\_\_\_\_\_

(підпис)

Валентина ДЕМКО

(ім'я та прізвище)

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**  
**ТАВРІЙСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**  
**імені ДМИТРА МОТОРНОГО**

Факультет економіки та бізнесу  
Кафедра «Економіки і бізнесу»  
*(назва кафедри)*

Освітньо-професійна програма «Туризм»  
Галузь знань 24 Сфера обслуговування  
Спеціальність 242 Туризм  
Спеціалізація (за наявності) \_\_\_\_\_

**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Завідувач кафедри

Лариса БОЛТЯНСЬКА

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

*(ім'я та прізвище)*

« 20 » лютого 2026 р.

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА**

на тему «Розвиток цифрового туризму в Україні: сучасний стан  
та перспективи»

Здобувач вищої освіти:

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

Марія ГАЙДАШ

*(ім'я та прізвище здобувача)*

Керівник:

\_\_\_\_\_ *(підпис)*

к.е.н., доцент Валентина ДЕМКО

*(учене звання, науковий ступінь, ім'я та прізвище)*

Запоріжжя, 2026 р.

## ЗМІСТ

|  |     |
|--|-----|
| ВСТУП .....  | 5   |
| РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО<br>ТУРИЗМУ .....  | 9   |
| 1.1 Теоретичні аспекти та сутність цифровізації в туристичній сфері .....                                | 9   |
| 1.2 Світовий досвід та моделі розвитку цифрового туризму .....   | 14  |
| 1.3 Методичні підходи до оцінки рівня цифрової трансформації<br>туристичної галузі.....                  | 24  |
| Висновки до розділу 1 .....  | 31  |
| РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ В<br>УКРАЇНІ.....                                      | 33  |
| 2.1 Аналіз інфраструктури та нормативно-правового забезпечення<br>цифрового туризму .....                | 33  |
| 2.2 Оцінка діяльності вітчизняних туристичних підприємств у цифровому<br>просторі.....                   | 43  |
| 2.3 Тенденції споживання цифрових туристичних продуктів в умовах<br>воєнного стану.....                  | 52  |
| Висновки до розділу 2 .....  | 61  |
| РОЗДІЛ 3 ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО<br>ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ .....                          | 63  |
| 3.1 Стратегія цифрової трансформації туристичної галузі у повоєнний<br>період.....                       | 63  |
| 3.2 Концепція впровадження технологій доповненої та віртуальної<br>реальності в промоцію дестинацій..... | 72  |
| 3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з цифровізації ..                                  | 80  |
| Висновки до розділу 3 .....  | 87  |
| ВИСНОВКИ.....  | 89  |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....  | 93  |
| ДОДАТКИ.....   | 108 |

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Глобальна цифровізація трансформувала туристичну індустрію з сектору послуг у високотехнологічну екосистему, де конкурентоспроможність DESTINATION чи підприємства визначається не лише якістю фізичної інфраструктури, а й рівнем їхньої цифрової зрілості. В умовах стрімкого переходу світової економіки до моделі «Туризм 4.0», ігнорування інноваційних інструментів – від систем штучного інтелекту до технологій віртуальної реальності – призводить до неминучої втрати ринкових позицій. Сучасний споживач вимагає максимальної персоналізації, мобільності та швидкості обслуговування, що змушує бізнес переходити від капіталомістких моделей управління до гнучких платформних рішень. Для України проблематика цифрового туризму набуває екзистенційного значення, оскільки в умовах воєнного стану та перманентних безпекових загроз саме цифрові технології стали головним інструментом виживання галузі. Сьогодні функціональне навантаження діджиталізації змістилося з маркетингової площини у сферу безпеки: наявність верифікованої інформації про укриття, автономність енергопостачання та можливість безконтактних транзакцій стали базовими умовами функціонування ринку. Повоєнне відновлення України не може відбуватися шляхом простої відбудови зруйнованого; воно вимагає реалізації концепції «розумного відновлення», де цифрова інфраструктура проектується паралельно з фізичною. Розробка дієвих стратегій цифровізації, що враховують як євроінтеграційні процеси, так і специфіку післявоєнної адаптації ветеранів та осіб з інвалідністю, є нагальною суспільною потребою, що підтверджує своєчасність та важливість обраної теми.

Теоретичне підґрунтя дослідження цифровізації туристичної сфери сформували праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців, серед яких варто виокремити таких дослідників, як Д. Хосров-Пур [3], Дж. Врана [8], Р. Сінгх [8], С. Король [9], Є. Польовик [9], Л. Лігоненко [10], А. Хріпко [10],

Д. Семилітко [11], Н. Садова [12], Я. Пукач [13], С. Тищенко [14], В. Фостолович [15], М. Бойко [31], С. Мельниченко [32] та Т. Ткачук [33]. Попри значний науковий доробок зазначених авторів, більшість існуючих досліджень фокусуються на загальних аспектах маркетингу або технологічних інструментах довоєнного періоду. Наразі недостатньо розробленими залишаються питання формування стійких цифрових моделей в умовах воєнних загроз, використання AR/VR технологій як інструменту залучення інвестицій у відбудову, а також створення інклюзивних цифрових екосистем для повоєнної реабілітації, що й зумовлює необхідність подальших наукових розвідок.

**Метою роботи** є обґрунтування теоретико-методичних засад, аналіз сучасного стану та розробка стратегічних напрямів розвитку цифрового туризму в Україні в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення.

Відповідно до мети сформовано наступні **завдання**:

1. Розкрити теоретичні аспекти та сутність цифровізації в туристичній сфері.
2. Узагальнити світовий досвід та моделі розвитку цифрового туризму.
3. Обґрунтувати методичні підходи до оцінки рівня цифрової трансформації туристичної галузі.
4. Проаналізувати інфраструктуру та нормативно-правове забезпечення цифрового туризму в Україні.
5. Оцінити діяльність вітчизняних туристичних підприємств у цифровому просторі.
6. Визначити тенденції споживання цифрових туристичних продуктів в умовах воєнного стану.
7. Розробити стратегію цифрової трансформації туристичної галузі у повоєнний період.
8. Запропонувати концепцію впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності в промоцію дестинацій.

9. Обґрунтувати ефективність запропонованих заходів з цифровізації.

**Об'єктом дослідження** є процес функціонування та розвитку туристичної індустрії в умовах глобальної цифровізації економіки.

**Предметом дослідження** виступають теоретичні, методичні та прикладні аспекти трансформації туристичної діяльності в Україні під впливом цифрових технологій.

Методологічну основу роботи складає **сукупність** загальнонаукових та спеціальних **методів** пізнання, які дозволили комплексно вирішити поставлені завдання. Зокрема, метод аналізу та синтезу використано для розкриття сутності цифровізації; системний підхід – для класифікації цифрових технологій; метод порівняльного аналізу – при дослідженні світового досвіду та оцінці діяльності готельних мереж («Optima», «Premier»); SWOT-аналіз – для виявлення сильних та слабких сторін цифрової діяльності підприємств; методи статистичного аналізу – для оцінки динаміки інтернет-користувачів та податкових надходжень; метод моделювання та прогнозування застосовано при розробці дорожньої карти цифрової трансформації та оцінці економічної ефективності запропонованих заходів.

**Інформаційно-аналітичною базою дослідження** послуговували законодавчі акти України (Закони «Про туризм», «Про електронну комерцію»), статистичні звіти Державного агентства розвитку туризму України (ДАРТ), аналітичні матеріали Всесвітнього економічного форуму (індекси TTDI, NRI), дані офіційних веб-ресурсів туристичних підприємств та платформ бронювання, а також наукові публікації вітчизняних і зарубіжних вчених.

**Наукова новизна одержаних результатів** полягає у розробці концепції «туризму відродження» з використанням AR/VR технологій для конвертації емпатії у прямі інвестиції, а також у формуванні інтегральної моделі оцінки цифрової зрілості туристичних підприємств в умовах війни.

**Практичне значення роботи** полягає в тому, що запропонована дорожня карта цифрової трансформації на 2026–2030 роки та модель національної екосистеми «E-Tourism UA» можуть бути використані органами державного управління (ДАРТ, муніципалітети) для стратегічного планування повоєнної відбудови. Розроблені рекомендації щодо впровадження інклюзивних цифрових сервісів та технологій безпеки стануть у нагоді керівникам туристичних підприємств та готелів для адаптації бізнесу до нових вимог ринку, підвищення лояльності клієнтів та забезпечення операційної стійкості.

**Структура роботи.** Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів з висновками до кожного з них, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. В роботі використано 13 рисунків та 12 таблиць. Список використаних джерел налічує 110 найменувань. Загальний обсяг дослідження становить 108 сторінок, з них основний текст викладено на 90 сторінках.

## РОЗДІЛ 1

### ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ

#### 1.1 Теоретичні аспекти та сутність цифровізації в туристичній сфері

Функціонування соціуму в сучасних реаліях неможливо уявити без застосування цифрових рішень, що супроводжують людину в повсякденному житті. Розвиток туристичної та суміжних з нею галузей, подібно до більшості економічних галузей, нерозривно пов'язаний із глибокою інтеграцією новітніх технологій, які докорінно трансформують бізнес-моделі, операційні алгоритми та принципи співпраці з аудиторією. У широкому науковому розумінні під цифровими технологіями слід вважати комплекс систем та інструментарію, спрямованих на опрацювання, трансляцію й накопичення даних в електронній формі [1, с. 6]. Вони виступають дієвим засобом популяризації бренду, товарів і послуг через усі доступні електронні канали, гарантуючи оперативний діалог між підприємцями та споживачами. У готельно-ресторанному бізнесі такі інновації дозволяють ефективно задовольняти потреби відвідувачів, розгалужувати шляхи збуту й налагоджувати швидкий комунікаційний зв'язок між надавачами та отримувачами послуг [2, с. 384].

Стосовно туристичної сфери, цифрові технології трактуються як засоби пошуку, накопичення, обробки, передачі та візуалізації інформації в межах профільних бізнес-процесів. Цифровізація являє собою процес насичення фізичного простору електронними пристроями, системами та налагодження обміну даними між ними. Натомість цифрова трансформація передбачає зміну стратегії розвитку бізнесу, його моделей, операцій, продуктів чи маркетингових підходів шляхом прийняття та впровадження новітніх технологічних рішень. Процес оцифрування уможливорює переведення різноманітної інформації (аудіо, відео, текстові матеріали) у дискретний

формат, придатний для зчитування сучасними пристроями та адаптації до потреб різних галузей економіки, зокрема туризму.

Згідно з визначенням «Енциклопедії інформаційних наук і технологій», цифровізація – це процес інтеграції відповідних технологій у різноманітні ланки суспільного буття [3, с. 1213]. Це означає перетворення різних аспектів діяльності на цифровий формат через переведення в електронну форму всього, що піддається оцифруванню. Окрім того, це явище охоплює комп'ютеризацію систем і робочих процедур задля спрощення їх використання та забезпечення вищого рівня доступності [4, с. 755]. Водночас Девід Террар, засновник і керівник Agile Elephant, характеризує цифрову трансформацію як перехід до нових методів праці й мислення із залученням мобільних, соціальних та інших прогресивних технологій. Цей шлях вимагає зміни управлінської парадигми, стимулювання інноваційної активності та запровадження оригінальних бізнес-моделей. Невіддільним елементом такої трансформації є оцифрування активів і широке застосування технологічних рішень для покращення досвіду співробітників, клієнтів, партнерів та інших зацікавлених сторін [5].

У найбільш узагальненому вигляді цифровізацію на мікрорівні можна визначити як імплементацію цифрових інструментів і платформ у практичну діяльність господарюючого суб'єкта, зокрема приватних організацій [6, с. 18]. Цей процес може мати фрагментарний характер, охоплюючи лише окремі аспекти розвитку підприємства, або ж бути комплексним, впливаючи на переважну частину системи управління компанією.

На етапі становлення поняття цифровізації сприймалося суто як конвертація аналогових даних у цифрові формати, проте нині ця дефініція набула ширшого змісту і розглядається як «цифрова революція» в усіх сферах життєдіяльності суспільства. У табл. 1.1 систематизовано ключові визначення цього терміна. Узагальнення різноманітних наукових поглядів на поняття «цифровізація» дозволяє зробити висновок, що це багатогранний концепт, який охоплює технологічні, культурні й організаційні зрушення в сучасному соціумі. Базуючись на проаналізованих тлумаченнях науковців, можна

констатувати: цей процес включає впровадження цифрових технологій задля оптимізації бізнес-процесів, автоматизації рутинних операцій та підвищення ефективності взаємодії з клієнтами.

Таблиця 1.1

## Наукові підходи до трактування поняття «цифровізація»

| Автор                                | Тлумачення поняття  |
|--------------------------------------|---|
| О. Грибіненко<br>[7, с. 35]          | Процес глибокої трансформації та імплементації цифрових технологій, спрямований на оптимізацію й автоматизацію господарських операцій; підвищення результативності діяльності та вдосконалення комунікаційних каналів зі споживачами послуг.  |
| Дж. Врана, Р. Сінгх<br>[8, с. 4]     | Формування цифрового аналога (базованого на бітах і байтах як найменших елементах адресації в інформаційних системах) для фізичних об'єктів чи явищ; переведення у віртуальний формат паперової документації; відео- та фотоматеріалів; аудіозаписів тощо.  |
| С. Король, Є. Польовик<br>[9, с. 69] | Побудова комплексної екосистеми для акумуляції, збереження й аналітики даних; удосконалення механізмів інформаційного пошуку через мережу Інтернет; опрацювання великих масивів інформації (Big Data); впровадження штучного інтелекту; використання Інтернету речей у виробничих процесах та інші технологічні компоненти.   |
| Л. Лігоненко, А. Хріпко<br>[10]      | Процедура трансляції інформації у цифровий формат; що передбачає, наприклад, заміщення паперових носіїв електронними відповідниками або перетворення фізичних фотографій на екранні зображення.   |
| Д. Семилітко<br>[11, с. 77]          | Переорієнтація організації на новітні моделі мислення та функціонування, що спираються на соціальні, мобільні й інші цифрові інструменти; зміна управлінської парадигми, систем мотивації та імплементація інноваційних бізнес-моделей. Автор протиставляє це поняття діджитал-трансформації, яку визначає як «масштабну трансформацію бізнесу, що передбачає використання цифрових технологій для оптимізації бізнес-процесів, підвищення продуктивності компанії й поліпшення досвіду взаємодії з клієнтами». |

Джерело: сформовано автором

Дослідження цифрових технологій у туристичній сфері доцільно проводити відповідно до чіткої ієрархічної структури, що дозволяє комплексно оцінити вплив інновацій на галузь [12, с. 3-4]:

1. Метарівень – найвищий щабель, що охоплює глобальні інфраструктурні платформи, хмарні екосистеми, міжнародні протоколи кібербезпеки та загальносвітові інформаційно-комунікаційні мережі, які

визначають вектор розвитку туризму в цілому. На цьому рівні функціонують взаємопов'язані цифрові рішення глобального масштабу, зокрема глобальні системи дистрибуції, потужні онлайн-агрегатори туристичних пропозицій, транснаціональні платформи зворотного зв'язку та системи наскрізної аналітики поведінкових факторів мандрівників.

2. Мегарівень – передбачає наднаціональну або регіональну взаємодію між державами чи інтеграційними об'єднаннями у туристичному просторі. Тут досліджується вплив таких технологій, як аналіз великих даних, Інтернет речей, технологія розподіленого реєстру (блокчейн), хмарні обчислення та машинне навчання на еволюцію глобальних туристичних мереж. Також аналізуються міжнародні програми лояльності, уніфікація стандартів надання послуг, транснаціональна інтеграція сервісів підтримки туристів та спрощення візових процедур через цифрові інструменти.

3. Макрорівень – рівень окремої держави, в межах якого вивчається цифрова трансформація національного туристичного сектору. Ключовими об'єктами аналізу є державна стратегія цифровізації, ступінь доступності інноваційних технологій для бізнесу, наявність урядових програм підтримки стартапів у сфері тревел-технологій, рівень цифрової компетентності кадрів, а також розвиток загальнонаціональної цифрової інфраструктури та її інтеграція в економічну систему країни.

4. Мезорівень – відповідає територіальним громадам або туристичним кластерам у межах певних регіонів. На цьому етапі аналізується, як цифрові технології змінюють регіональний туристичний ринок: впровадження концепцій «розумного міста» для зручності туристів, інтеграція місцевих туристичних об'єктів у цифрові платформи (наприклад, створення віртуальних гідів чи інтерактивних карт), розробка регіональних застосунків для гостей, а також локальні партнерські ініціативи щодо оцифрування культурної спадщини.

5. Мікрорівень – охоплює діяльність окремих суб'єктів туристичного бізнесу: туроператорів, туристичних агентств, екскурсійних бюро, музейних

установ та інших надавачів послуг. На цьому рівні увага зосереджується на внутрішніх цифрових процесах організацій: автоматизації клієнтського обліку (CRM-системи), використанні мобільних рішень для комунікації, впровадженні безконтактних технологій оплати та персоналізації пропозицій для мандрівників відповідно до принципів цифрової економіки.

Специфіка імплементації цифрових рішень у туристичному бізнесі полягає у врахуванні особливостей формування комплексного туристичного продукту. Якщо в суміжних галузях технології часто фокусуються на локальному сервісі, то в туризмі цифрові інструменти супроводжують клієнта протягом усього шляху: від виникнення ідеї подорожі до повернення додому та поширення відгуків.

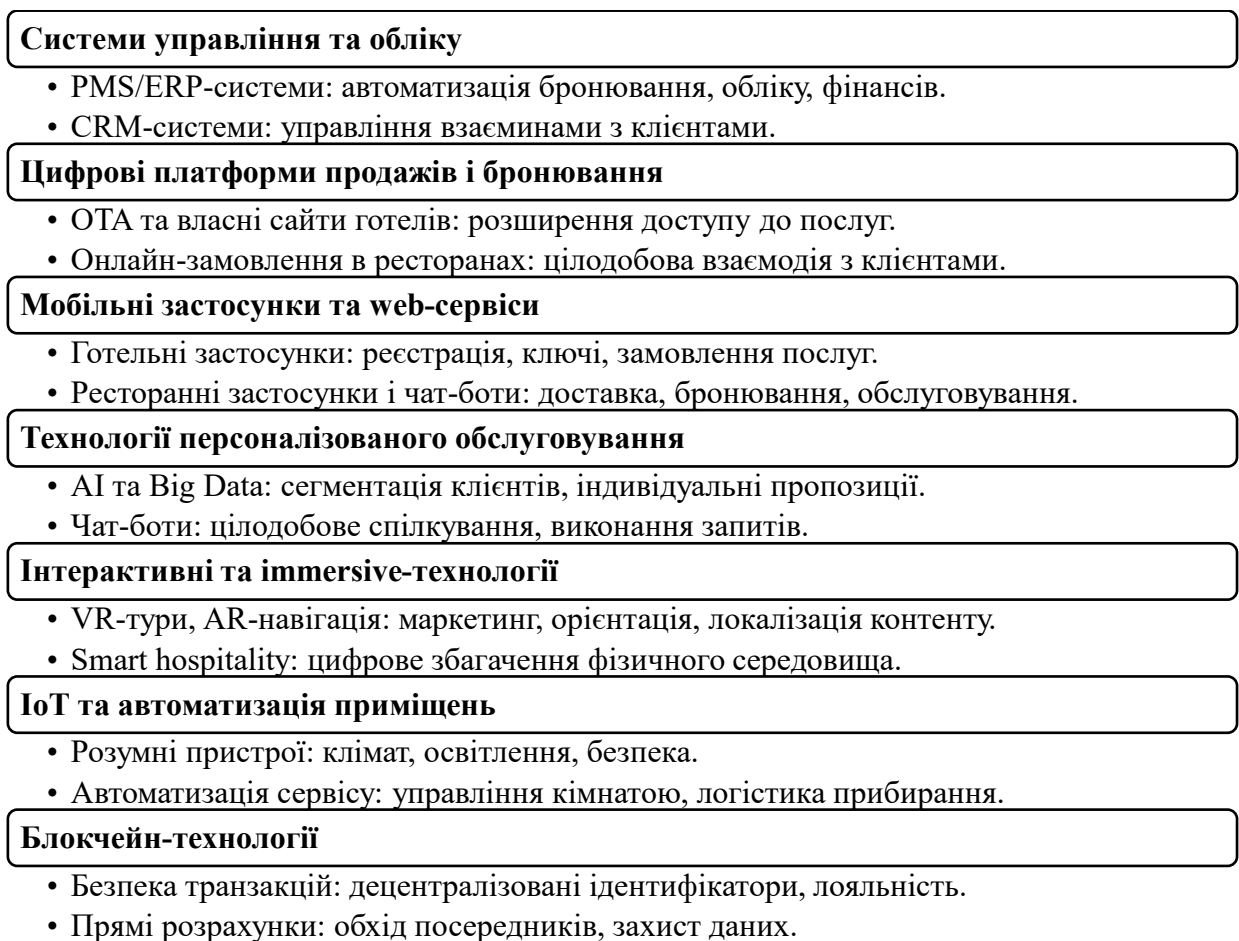


Рис. 1.1 – Класифікація цифрових технологій в сфері туризму

Джерело: складено автором на основі [13, с. 3-4; 14, с. 135; 15, с. 6]

Туроператори застосовують цифрові платформи для динамічного пакетування турів, агентства використовують віртуальну реальність для демонстрації DESTИНАЦІЙ, а екскурсійні бюро впроваджують аудіогіди та доповнену реальність для збагачення вражень від відвідування пам'яток. Узагальнюючи сучасні джерела, цифрові рішення в індустрії туризму можна класифікувати за різними функціональними групами (рис. 1.1).

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що цифрові технології являють собою сукупність інструментів і систем для обробки, передачі та зберігання інформації, які формують базис цифровізації та цифрової трансформації туристичної галузі. Вони докорінно змінюють операційні процеси компаній через автоматизацію бронювань, управління ресурсним потенціалом та комунікацію з мандрівниками, що суттєво підвищує оперативність і якість сервісу. Застосування технологій Інтернету речей дає змогу персоналізувати умови перебування туристів, а системи аналізу великих масивів даних сприяють точному прогнозуванню туристичних потоків і попиту. Технології віртуальної та доповненої реальності відкривають нові горизонти для маркетингового просування DESTИНАЦІЙ, тоді як бази даних на основі блокчейну гарантують прозорість і безпеку фінансових транзакцій. Таким чином, цифрові інновації створюють надійний фундамент для сталого та конкурентоспроможного розвитку сфери туризму.

## **1.2 Світовий досвід та моделі розвитку цифрового туризму**

Сучасні цифрові інструменти настільки ґрунтовно інтегрувалися в усі сегменти економічного базису та соціальної сфери, що уявити повсякденне буття без їх використання фактично неможливо. Часто суспільство навіть не усвідомлює глибину залежності власного комфорту та життєвих стандартів від технологічного прогресу. Процес цифрової трансформації не обмежується локальними галузями; він виступає сполучною ланкою всієї економічної системи та інфраструктури, гарантуючи оперативний доступ до

інформаційних потоків, їх аналітичну обробку, візуалізацію, а також захист і відновлення масивів даних. У планетарному вимірі розвиток цифрових технологій відбувається нерівномірно: лідерами є високорозвинені держави, тоді як країни з перехідною економікою докладають значних зусиль для скорочення технологічного розриву. Найнижчий рівень цифрового покриття спостерігається на африканському континенті, а також у важкодоступних регіонах, таких як зони вологих тропічних лісів, пустельні місцевості та високогірні масиви.

Під тиском різноманітних екзогенних та ендогенних чинників суб'єкти туристичної діяльності змушені перманентно трансформувати власні бізнес-процеси. Ключовими драйверами змін виступають поведінкові патерни мандрівників, вимога миттєвого доступу до туристичного продукту (можливість бронювання туру дистанційно), роль зворотного зв'язку як індикатора якості послуг, а також поширення онлайн-платежів. Наразі зміни є невід'ємним фактором функціонування будь-якого бізнесу [16, с. 91]. Ця тенденція має стійкий характер до посилення. Діджиталізація продовжуватиме експансію, охоплюючи нові ніші в структурі туристичної галузі. Її впровадження сприятиме мінімізації операційних витрат, раціональному використанню ресурсів, оптимізації управлінських алгоритмів та зростанню продуктивності праці. Пріоритетні вектори цифрової трансформації візуалізовано на рис. 1.2.

Епоха цифровізації стала каталізатором появи інноваційних бізнес-моделей у сфері туризму. Поява глобальних цифрових екосистем, онлайн-агрегаторів та маркетплейсів туристичних послуг докорінно змінила ринкову кон'юнктуру. Класичні засоби розміщення та туроператори нині конкурують не лише з прямими аналогами, а й із платформами спільного споживання (sharing economy), такими як Airbnb, функціонування яких стало можливим виключно завдяки технологічному прогресу. Відтак спостерігається дрейф бізнес-моделей від капіталомістких форматів (asset-heavy), що передбачають володіння активами, до платформних (platform-based), де додана вартість

генерується через цифрове посередництво між надавачем послуги та туристом. Окрім того, цифрова революція трансформувала канали дистрибуції: лівова частка бронювань перемістилася в онлайн-простір – на офіційні веб-ресурси та в системи ОТА (Online Travel Agencies).



Рис. 1.2 – Напрями цифрової трансформації підприємства

Джерело: розроблено автором

Наприклад, за даними галузевих досліджень, онлайн-канали (ОТА, пошукові системи, соцмережі) є основним джерелом інформації для більшості мандрівників при виборі готелю [17]. Це змушує туристичний бізнес адаптуватися, спрямовуючи капітал у цифровий маркетинг та управління репутацією в мережі. Ілюстративним є приклад Marriott International – найбільшої готельної мережі світу: компанія на 2024 р. запланувала інвестиції понад \$1 млрд у цифрову трансформацію, приділяючи особливу увагу вдосконаленню онлайн-досвіду клієнтів (зокрема, процесу пошуку та бронювання через власні канали) [18]. Зазначене підтверджує, що навіть консервативні гіганти індустрії переглядають стратегії, покладаючись на цифрові інструменти для розширення клієнтської бази.

Імплементація цифрових технологій радикально змінила характер комунікації з туристами, зробивши її більш оперативною, персоналізованою та комфортною. Автоматизація рутинних процедур вивільняє час персоналу для вирішення нестандартних запитів та забезпечення індивідуального підходу. Застосування CRM-систем у поєднанні з аналітикою даних надає туристичним компаніям можливість глибше досліджувати преференції аудиторії та формувати кастомізовані пропозиції (приміром, ексклюзивні тури для лояльних клієнтів чи святкові бонуси). Штучний інтелект ефективно опрацьовує масиви відгуків, дозволяючи оперативно виявляти недоліки сервісу та реагувати на них. Результатом цифровізації стало утвердження концепції «безшовної» подорожі, де турист прагне максимального спрощення всіх етапів – від планування маршруту до повернення додому, причому цифрові сервіси надають йому повний контроль над процесом. Приміром, Hilton відзначає зростання популярності мобільних ключів: використання Digital Key в додатку Hilton Honors зросло майже на 45%, оскільки все більше гостей воліють самостійно обирати номер і заселятися без черги на рецепції [19]. Такі інновації підвищують рівень задоволеності мандрівників завдяки економії часу та відчуттю автономності. Водночас вони задають нові стандарти якості: цифрові алгоритми мінімізують ризик помилок (некоректні дані, дублювання замовлень) і гарантують стабільно високий рівень обслуговування, нівелюючи вплив людського фактора.

Цифрові комунікації з клієнтами в туристичній сфері набули виразного мультिकанального характеру. Сучасний мандрівник має змогу взаємодіяти з надавачем послуг через офіційний веб-портал, мобільні застосунки, соціальні мережі чи месенджери, розраховуючи на миттєву реакцію в будь-якій точці контакту. Це є практичним втіленням стратегії омніканальності, яка передбачає інтеграцію розрізнених каналів у єдину екосистему. Наприклад, автоматизовані асистенти (чат-боти) на платформах Facebook або Telegram здатні миттєво надати інформацію щодо наявності місць чи умов бронювання, а в разі виникнення нестандартних запитів – переадресувати діалог на

компетентного менеджера. Соціальні платформи та месенджери трансформувалися в повноцінні інструменти клієнтської підтримки, що функціонують нарівні з традиційною телефонією та стійками рецепції. Як наслідок, рівень залученості споживачів суттєво зрос: вони очікують від туристичних брендів цілодобової доступності та готовності до конструктивного діалогу. Відгуки мандрівників, розміщені на цифрових майданчиках, набули публічного статусу й чинять вирішальний вплив на ділову репутацію. Дослідження засвідчують, що 88% споживачів більше довіряють онлайн-відгукам, ніж особистим рекомендаціям [20], тому системна робота зі зворотним зв'язком стала необхідністю сервісної політики. Загалом вплив цифровізації на клієнтський досвід оцінюється як переважно позитивний: він проявляється у пришвидшенні обслуговування, доступності інформації в режимі реального часу, а також у розширенні можливостей вибору та кастомізації послуг. Ключовим викликом залишається збереження «людського виміру» сервісу – персоналізація має доповнювати живе спілкування, а не витіснити його. Лідери ринку усвідомлюють цю потребу: у звіті Hilton про тенденції 2023 року наголошено, що гості хочуть поєднання технологічної зручності з персональним підходом людини [19]. Відтак, успішні сервісні стратегії сьогодення базуються на гармонійному балансі цифрових і традиційних компонентів, де технології беруть на себе рутинні операції, дозволяючи персоналу зосередитися на емоційному інтелекті та гостинності.

Для суб'єктів туристичної діяльності цифровізація є синонімом підвищення ефективності операційного менеджменту. Процеси автоматизації охопили майже всі вектори роботи підприємств: від бронювання та продажів до управління кадрами, закупівель, фінансового обліку та маркетингових комунікацій. Сучасні ERP-системи надають можливість у реальному часі моніторити індикатори завантаженості, середні тарифи, стан складських запасів та витрати на забезпечення харчування, що сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень. Хмарні технології відкрили доступ до

безпечного зберігання та глибокої аналітики масивів даних. Зокрема, міжнародні мережі завдяки хмарним рішенням централізовано збирають дані з усіх своїх підрозділів і на їх основі прогнозують попит, оптимізують ціни та формують бюджети [21, с. 462]. Інтеграція пристроїв Інтернету речей (IoT) та автоматизованих систем спростила управління господарськими процесами: «розумні» сенсори сигналізують про технічні несправності обладнання (забезпечуючи вчасну профілактику), RFID-технології контролюють обіг інвентарю, а роботизовані механізми виконують функції прибирання чи доставки замовлень у номери.

Цифрова трансформація внутрішніх процедур неминуче призводить до оптимізації витрат. Автоматизація алгоритмічних операцій знижує потребу в надлишковій кількості персоналу та скорочує витрати людино-годин, що прямо впливає на зменшення операційних витрат. Окрім того, цифрові системи мінімізують ризик помилок і матеріальних втрат (наприклад, спеціалізоване програмне забезпечення для обліку запасів суттєво знижує обсяги списання продуктів). Досвід провідних компаній підтверджує, що капіталовкладення в цифрові технології окупаються завдяки зростанню продуктивності праці та суворому контролю за витратами. Важливо розуміти, що цифровізація є не одномоментною дією, а перманентним процесом вдосконалення бізнесу. Підприємства, які першими імплементують інновації, часто здобувають конкурентні переваги у вигляді вищої привабливості для туристів та кращої рентабельності. Так, впровадження систем електронного замка і мобільного check-in дозволило готелям мережі Hilton одночасно скоротити черги на стійці (підвищення задоволеності гостей) та перерозподілити робочий час персоналу на інші задачі (ефективніше використання трудових ресурсів) [19]. Таким чином, технологічна оптимізація процесів створює подвійний ефект: підвищення якості туристичного продукту та покращення фінансових результатів.

На підставі викладеного матеріалу можна виокремити ключові переваги, які отримують туристичні підприємства внаслідок цифрової

трансформації. Водночас поряд із перевагами активна інтеграція технологій породжує низку викликів, які бізнесу необхідно долати. Узагальнені переваги та недоліки процесу цифровізації систематизовано на рисунку 1.3.

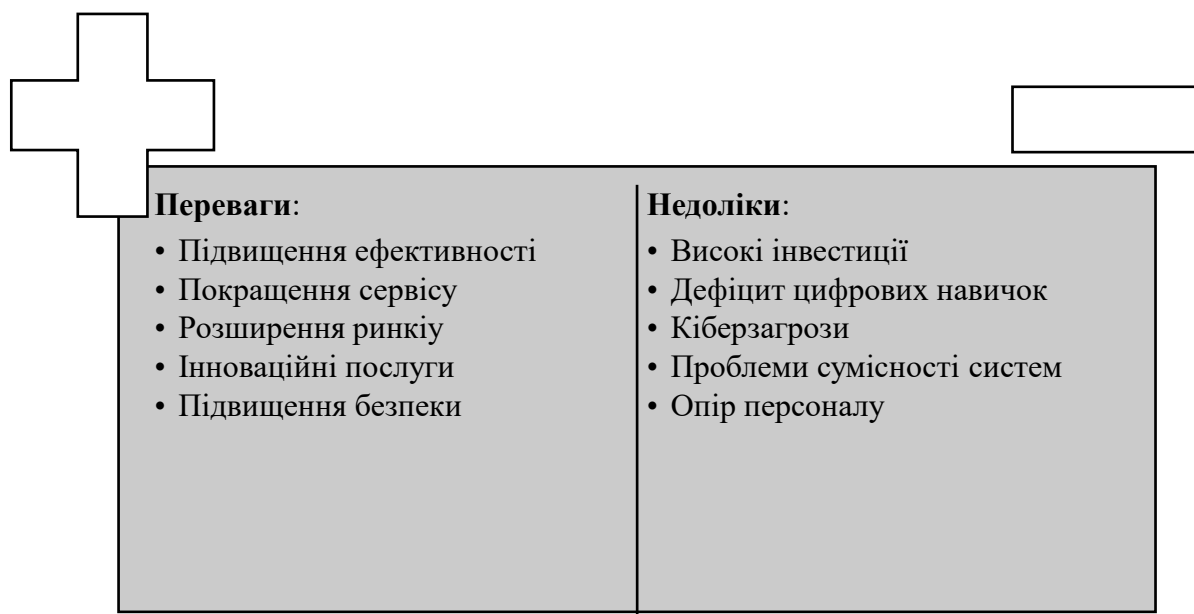


Рис. 1.3 – Позитивний та негативний вплив цифровізації на розвиток сфери туризму

Джерело: розроблено автором на основі [13, с. 5; 22, с. 25-27; 23, с. 226; 24, с. 4]

На макро- та мегарівні цифровізація, передусім, прямо впливає на впізнаваність, яка, як відомо, є визначальним чинником розвитку туризму та залучення відвідувачів до конкретної дестинації. Попит на туристичний напрям значною мірою корелює з поінформованістю потенційної аудиторії про його можливості. Саме реклама виконує ключові функції з ознайомлення населення як з новими, так і з наявними маршрутами, формування позитивного іміджу курортних зон та популяризації специфічних видів подорожей [25, с. 156].

Статистичні дані свідчать про домінування цифрових технологій у цій сфері: ще у 2017 році понад 60% доходів глобального туристичного ринку генерували онлайн-канали. Динаміка зростання зберігається: у 2023 році цей показник збільшився на 9%, а загальний обсяг доходів сягнув орієнтовно

521,18 млрд доларів США. Прогнози аналітиків Statista вказують на подальше посилення цієї тенденції: очікується, що до 2027 року частка онлайн-продажів становитиме 74% від загальних доходів, а до 2030 року цей показник перетне позначку в один трильйон доларів США. Реагуючи на вимоги часу, суб'єкти туристичного бізнесу розглядають присутність у мережі Інтернет не як опцію, а як необхідність, інвестуючи значні кошти в цифрову рекламу. Такі витрати виправдовують себе, адже надають низку стратегічних переваг: доступ до пріоритетних цільових ринків, створення цілодобової інформаційної служби, можливість оперативного оновлення контенту та налагодження ефективного зворотного зв'язку зі споживачем туристичного продукту [26, с. 182].

Географія витрат на цифрову промоцію в туристичній індустрії є нерівномірною. Лідерами за часткою бюджету виступають Велика Британія (11,8%), Австралія (10,5%) та Греція (9,8%), тоді як у Саудівській Аравії цей показник становить менше 3,7%, а в Таїланді – лише 0,9%. Дослідження 2022 року окреслило перспективи на найближче десятиліття: прогнозується, що до 2033 року понад половина мандрівників світу активно використовуватиме новітні додатки. Зокрема, 52% респондентів планують застосовувати сервіси для комплексного планування подорожі «від А до Я», а 50% виявили інтерес до віртуальних мандрівок [26, с. 183].

Окрім прямої реклами, країни послуговуються широким арсеналом інструментів просування національного турпродукту. До них належать агресивний маркетинг, цілеспрямована інформаційно-рекламна політика, організація міжнародних іміджевих заходів тощо. Вибір конкретних методів залежить від загальної економічної кон'юнктури в державі та рівня розвитку туристичної інфраструктури. Детальнішого аналізу заслуговує зарубіжний досвід, зокрема німецький. У ФРН за промоцію та маркетинг відповідає Німецька національна рада з туризму – Deutsche Zentrale für Tourismus (DZT). Ця інституція популяризує розмаїття туристичних можливостей Німеччини на зовнішніх ринках, акцентуючи на гармонійному поєднанні туризму зі сталим розвитком. Стратегічною метою є формування клімато- та

ресурсозберігаючого туризму, що позитивно впливає на економічні перспективи та зайнятість. Враховуючи, що туристична галузь залежить від збереження довкілля та автентичної культури більше, ніж будь-який інший сектор, DZT реагує на зростаючий запит мандрівників щодо мінімізації вуглецевого сліду. Головний офіс організації розташований у Франкфурті-на-Майні, а партнерська мережа налічує близько 4000 суб'єктів як усередині країни, так і за кордоном. Фінансування здійснюється за змішаною моделлю: 65% коштів надходить із державного бюджету, 35% – з комерційних джерел. Варто зазначити, що під час пандемії COVID-19 Рада активно впроваджувала віртуальні тури містами та узбережжями Балтійського і Північного морів із використанням гарнітур Quest Rift [27].

На урядовому рівні в Німеччині визначено три пріоритетні завдання: презентація національного туризму на міжнародній арені, стимулювання внутрішнього туристичного потоку та комплексне просування нацпродукту. Нині акцент робиться на розвитку подієвого, екологічного та сімейного туризму. Німеччина позиціюється як відкрита країна з високою культурою, розвиненою інфраструктурою та унікальними природними ресурсами, що дозволяє щорічно приймати близько 31 мільйона гостей. Прикметною рисою німецького менеджменту є довгострокове планування: стратегія розробляється на десятиліття, тема кожного року оголошується за три роки наперед, фахові каталоги формуються за півтора року, а споживацькі видання – щонайменше за пів року. Важливим майданчиком для промоції є одна з найбільших світових туристичних бірж ІТВ у Берліні (виставкова площа – 85 тис. кв. м), де національна адміністрація часто організовує об'єднані тематичні стенди, практику, яку також застосовують Туреччина, Єгипет, Кіпр та інші країни [25, с. 159].

У Великій Британії функції просування покладено на Британську туристичну адміністрацію – British Tourist Authority (BTA). Діяльність організації спрямована на залучення іноземних відвідувачів, розвиток внутрішнього ринку та надання міжнародних консалтингових послуг.

Особлива увага приділяється сектору ділового туризму. Державна частка у фінансуванні становить майже 70%, додатково організація отримує підтримку через реалізацію друкованої продукції, проведення виставок та інших заходів. Показовим є також досвід Нової Зеландії, яка ще з 1901 року системно підходить до організації туристичної діяльності та формування попиту. Ключовою метою Ради з туризму є збільшення внеску галузі в економічне зростання країни та забезпечення довгострокової прибутковості. Просування здійснюється через глобальну маркетингову кампанію «100% Pure New Zealand», яка стартувала у 1999 році та перетворила країну на один із найвпізнаваніших туристичних брендів світу [28].

Резюмуючи підходи до просування, Р. Баран зазначає, що фундаментальними елементами сучасних туристичних комунікацій є здатність привертати увагу, чіткість і візуальна привабливість повідомлення, фокусування на унікальних перевагах продукту, достовірність інформації, апеляція до позитивних емоцій, стилістична єдність, відповідність світогляду споживача та пріоритетне використання візуальних образів замість текстових конструкцій [29, с. 84].

Отже, аналіз світового досвіду засвідчує, що цифрова трансформація стала безальтернативним вектором розвитку туристичної індустрії, формуючи нову екосистему глобальної взаємодії. Впровадження інноваційних бізнес-моделей, зокрема онлайн-агрегаторів та платформ спільного споживання, докорінно змінило ринкову кон'юнктуру, забезпечивши перехід від капіталомістких форматів до гнучкого цифрового посередництва. Ключовими трендами сучасності є тотальна автоматизація операційних процесів, використання Big Data та штучного інтелекту для глибокої персоналізації сервісу, що дозволяє підприємствам підвищувати лояльність клієнтів і водночас оптимізувати витрати. Досвід провідних країн, таких як Німеччина та Велика Британія, підтверджує вирішальну роль цифрового маркетингу та омніканальних комунікацій у просуванні національного продукту на міжнародній арені. У підсумку, конкурентоспроможність суб'єктів туризму

надалі залежатиме від їхньої здатності інтегрувати технологічні рішення в усі ланки управління, гармонійно поєднуючи цифрову ефективність із традиційними стандартами гостинності задля забезпечення сталого економічного зростання.

### **1.3 Методичні підходи до оцінки рівня цифрової трансформації туристичної галузі**

Оцінка рівня цифрової трансформації туристичної галузі є комплексним науковим завданням, що вимагає застосування синергетичного підходу, який поєднує макроекономічний аналіз цифрової інфраструктури з мікроекономічним вимірюванням цифрової зрілості окремих підприємств та DESTINAЦІЙ. В умовах глобальної цифровізації та переходу до концепції «Туризм 4.0», методологічний апарат дослідження не може обмежуватися лише статичними показниками наявності веб-ресурсів чи комп'ютерної техніки, а повинен охоплювати динамічні процеси інтеграції цифрових технологій у ланцюги створення вартості, зміни у споживчій поведінці та ефективність управлінських рішень. Сучасна наукова парадигма, представлена у працях як зарубіжних, так і вітчизняних вчених – П. Маджика зі співавторами [30], М. Бойко [31], С. Мельниченко [32], Т. Ткачук зі співавторами [33], І. Ломачинської [34] та інших, наголошує на необхідності використання інтегральних методик, що базуються на діалектичній єдності кількісних та якісних методів аналізу.

Фундаментальною основою оцінки цифрової трансформації є поєднання кількісних метрик, що забезпечують об'єктивність та порівнюваність даних, з якісними методами, які дозволяють інтерпретувати глибину структурних змін. Кількісні методи, що базуються на статистичному аналізі, бібліометрії та індексних моделях, дозволяють виміряти рівень проникнення технологій, обсяги електронної комерції та технічну готовність інфраструктури. Зокрема, бібліометричний аналіз, проведений на базі платформ Web of Science та

Scopus, дозволяє ідентифікувати ключові тренди цифровізації, такі як «розумні дестинації», великі дані та штучний інтелект, що формують вектор технологічного розвитку галузі [30, с. 182]. Водночас, якісні методи, що включають експертні оцінки, глибинні інтерв'ю та контент-аналіз стратегій розвитку, є необхідними для оцінки «м'яких» факторів цифровізації – цифрової культури, лідерства та готовності персоналу до змін, що є критично важливим для українських підприємств в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення [34; 35]. Інтеграція цих підходів дозволяє сформувати багаторівневу модель оцінки, де на верхньому рівні (макрорівень) аналізуються національні та регіональні індекси готовності до цифрової економіки, а на нижньому (мікрорівень) – показники ефективності цифрового маркетингу та операційної діяльності туристичних суб'єктів. Такий підхід узгоджується, по-перше, з описаною нами в підрозділі 1.1 структурою туристичної галузі, а, по-друге, з позицією українських науковців, зокрема В. Шаповал зі співавторами, які наполягають на використанні інтегрованих методик, що враховують специфіку регіонального розвитку та галузеві особливості [36, с. 254].

На макрорівні методологічним стандартом оцінки передумов для цифрової трансформації виступають міжнародні композитні індекси, які дозволяють позиціонувати Україну в глобальному цифровому просторі. Ключовим інструментом у цьому контексті є Індекс розвитку подорожей та туризму (Travel & Tourism Development Index – TTDI) Всесвітнього економічного форуму (WEF) [37], який замінив попередній індекс конкурентоспроможності (TTCI), змістивши акцент на стійкість та розвиток. Методологія TTDI включає 17 складових, серед яких критично важливою для даного дослідження є складова «Готовність ІКТ», що входить до субіндексу «Сприятливе середовище». Цей показник агрегує дані про покриття мобільними мережами (4G/5G), рівень використання інтернету населенням та доступність цифрових послуг. Згідно з останніми звітами, Україна демонструє певний прогрес у цьому компоненті, посідаючи 43-тє місце у загальному

рейтингу TTDI 2024 року, що свідчить про збереження цифрового потенціалу навіть в умовах війни [37]. Методика розрахунку TTDI базується на нормалізації показників за шкалою від 1 до 7, що дозволяє виявляти «вузькі місця» в інфраструктурі порівняно з країнами-лідерами.

Для глибшого аналізу технологічного підґрунтя доцільно використовувати Індекс мережевої готовності (Network Readiness Index – NRI), розроблений Інститутом Портуланс [38]. Методологічна архітектура NRI побудована на чотирьох стовпах: Технології, Люди, Урядування та Вплив. Цей індекс є особливо цінним для оцінки інституційного середовища цифровізації, оскільки враховує не лише технічні параметри, але й рівень довіри до цифрових сервісів, регуляторну базу електронної комерції та інклюзивність цифрового доступу. Аналіз компонентів NRI для України (зокрема, за субіндексами «Вплив» та «Урядування») дозволяє оцінити, наскільки ефективно цифрові технології трансформуються в економічне зростання та підвищення якості життя, що є кінцевою метою цифровізації туризму [39].

В контексті євроінтеграційних прагнень України важливим методологічним орієнтиром є Індекс цифрової економіки та суспільства (Digital Economy and Society Index – DESI) Європейського Союзу [40]. Хоча Україна ще не є об'єктом повноцінного моніторингу DESI, адаптація його методології є стратегічним завданням для вітчизняної статистики. DESI оцінює прогрес за чотирма напрямками: людський капітал (цифрові навички), підключення (широкосмуговий зв'язок), інтеграція цифрових технологій бізнесом та цифрові публічні послуги [41]. Для туристичної галузі, де переважають малі та середні підприємства, критичним є вимірювання показника інтеграції цифрових технологій, який фіксує використання хмарних сервісів, великих даних, соціальних мереж та електронної торгівлі. Українські дослідники І. Ломачинська та Р. Лівенцов наголошують, що гармонізація української системи оцінки з європейською та чітке визначення розривів у цифровій зрілості вітчизняних туристичних підприємств є запорукою вдалої діджиталізації українського туристичного сектору [34, с. 111].

Переходячи від макропоказників до мікрорівня, методологія оцінки фокусується на діагностиці цифрової зрілості окремих суб'єктів туристичної діяльності. Моделі цифрової зрілості (DMM) розглядають цифровізацію не як бінарний стан (є/немає), а як еволюційний процес. Згідно з дослідженнями, адаптованими для сфери гостинності, виділяють чотири виміри зрілості: стратегія та організація, цифрові технології, цифрові спроможності та інтегрований бізнес [42, с. 1514]. Оцінювання на цьому рівні передбачає аналіз того, чи використовує підприємство цифрові інструменти лише для базової автоматизації, чи вони стали драйвером зміни бізнес-моделі та брендингу.

Для кількісного вимірювання ефективності цифрової трансформації на рівні підприємства традиційні фінансові показники доповнюються специфічними ключовими показниками ефективності цифрової економіки. Центральне місце тут посідає юніт-економіка, зокрема співвідношення життєвої цінності клієнта (Customer Lifetime Value – LTV) до вартості його залучення (Customer Acquisition Cost – CAC). Методологічно обґрунтованим орієнтиром вважається співвідношення LTV:CAC на рівні 3:1, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та ефективність цифрового маркетингу. У туристичній галузі, де конкуренція за клієнта в цифровому просторі є надзвичайно високою, моніторинг CAC дозволяє оцінити ефективність використання платформ бронювання (OTA), пошукової оптимізації (SEO) та контекстної реклами [43]. Додатковими індикаторами, що характеризують глибину цифрової взаємодії зі споживачем, є коефіцієнт конверсії (Conversion Rate – CR) та рівень залученості (Engagement Rate – ER). CR вимірює здатність цифрової інфраструктури (веб-сайту, додатку) трансформувати віртуальний інтерес у реальну транзакцію (бронювання), що є прямим індикатором якості користувацького досвіду (UX/UI) та технічної досконалості сервісу. ER, своєю чергою, відображає соціальний капітал бренду в цифрових мережах та релевантність контенту потребам цільової аудиторії [44].

В таблиці 1.2 зведено основні індикатори, які доцільно застосовувати для оцінки рівня цифровізації в туристичній сфері.

Таблиця 1.2

Система індикаторів оцінки рівня цифровізації суб'єктів туристичної діяльності

| Група показників         | Зміст показника   | Інструменти вимірювання   |
|--------------------------|---|---|
| Вебприсутність           | Адаптивність сайту;<br>Швидкість завантаження сторінок;<br>Позиції в пошуковій видачі (SEO)                                   | Google Analytics;<br>Google Search Console;<br>PageSpeed Insights   |
| Комунікаційна активність | Рівень залученості аудиторії (ER);<br>Кількість підписників у соцмережах;<br>Тональність відгуків                             | Сервіси моніторингу соцмереж;<br>Статистика Facebook/Instagram;<br>Агрегатори відгуків (TripAdvisor, Booking) |
| Комерційна ефективність  | Частка онлайн-продажів у загальному доході;<br>Коефіцієнт конверсії відвідувачів у клієнтів;<br>Вартість ліда (CPL)           | CRM-системи; ERP-системи;<br>Дані фінансової звітності  |
| Технологічна зрілість    | Рівень автоматизації бізнес-процесів;<br>Використання хмарних рішень;<br>Інтеграція з глобальними системами дистрибуції (GDS) | Аудит IT-інфраструктури;<br>Опитування менеджменту;<br>Бенчмаркінг  |

Джерело: розроблено автором на основі [44]

Важливий внесок у розробку мікроекономічних методик оцінки зробили українські вчені С. Бондаренко, О. Каламан та О. Данилова, які запропонували структурно-функціональну модель трансформації туристичного бізнесу. Їхній підхід дозволяє ідентифікувати етапи еволюції підприємства від «Туризму 1.0» до «Туризму 5.0», де ключовими критеріями виступають технологічна інтеграція, персоналізація клієнтського досвіду та оптимізація операційних процесів [45]. Також варто відзначити роботи М. Бойко зі співавторами, які розглядають цифровізацію як інструмент формування конкурентних переваг та смарт-спеціалізації регіонів, пропонуючи методичні підходи до оцінки інноваційного потенціалу дестинацій [31].

Узагальнюючи проаналізовані методичні підходи, можна зробити висновок про необхідність застосування інтегрального підходу до оцінки рівня цифрової трансформації туристичної галузі України. Такий підхід має

синтезувати індикатори інфраструктурної готовності (TTDI, NRI) з показниками ділової активності та цифрової зрілості підприємств. Інтегральна оцінка дозволяє нівелювати обмеження окремих методів: макроіндекси можуть приховувати неефективність на рівні окремих суб'єктів, тоді як локальні КРІ не враховують системних бар'єрів середовища. Перспективним напрямом розвитку методології є включення параметрів безпеки та стійкості, що є критично важливим в умовах воєнного часу. Як зазначає С. Мельниченко, цифровізація сьогодні набуває нових функцій – забезпечення безпеки туристів, інформування про ризики та віртуалізація культурної спадщини [32, с. 29]. Відтак, інтегральний індекс цифрової трансформації туризму повинен враховувати не лише економічну ефективність (LTV, ROI), але й соціальну значущість та адаптивність цифрових рішень. Запропонована методологічна конструкція (табл. 1.3), що спирається на напрацювання провідних українських науковців та міжнародні стандарти, створює надійне підґрунтя для емпіричного аналізу стану цифрового туризму в наступних розділах магістерської роботи. Вона дозволяє не лише констатувати факт наявності технологій, але й оцінити ступінь їх проникнення в турбізнес, що є передумовою для розробки дієвої стратегії розвитку галузі.

Таблиця 1.3

Матриця методичних підходів до оцінки цифрової трансформації туристичної галузі

| Рівень аналізу | Інструментарій оцінки             | Ключові індикатори  | Джерела даних                                      |
|----------------|-----------------------------------|---|--|
| Макрорівень    | Індекси TTDI, NRI, DESI           | ICT Readiness, Internet penetration, 5G coverage, E-government users        | WEF, Portulans Inst., Eurostat, Держстат           |
| Мезорівень     | Методика смарт-спеціалізації, ДІІ | Digital Intensity Index, наявність Smart-платформ, оцифрування спадщини     | Регіональна статистика, Google Trends, TripAdvisor |
| Мікрорівень    | Моделі цифрової зрілості (DMM)    | LTV:CAC, Conversion Rate (CR), Engagement Rate (ER), частка онлайн-продажів | Внутрішня звітність, CRM, Google Analytics         |

Джерело: розроблено автором

Для практичного застосування розглянутих методичних підходів на мікрорівні доцільно систематизувати етапи цифрового розвитку суб'єктів туристичної діяльності. Запропонована модель оцінки рівнів цифрової зрілості (рис. 1.4) дозволяє ідентифікувати поточний стан підприємства та визначити вектор його подальшої трансформації від базової присутності в мережі до побудови інноваційної екосистеми.

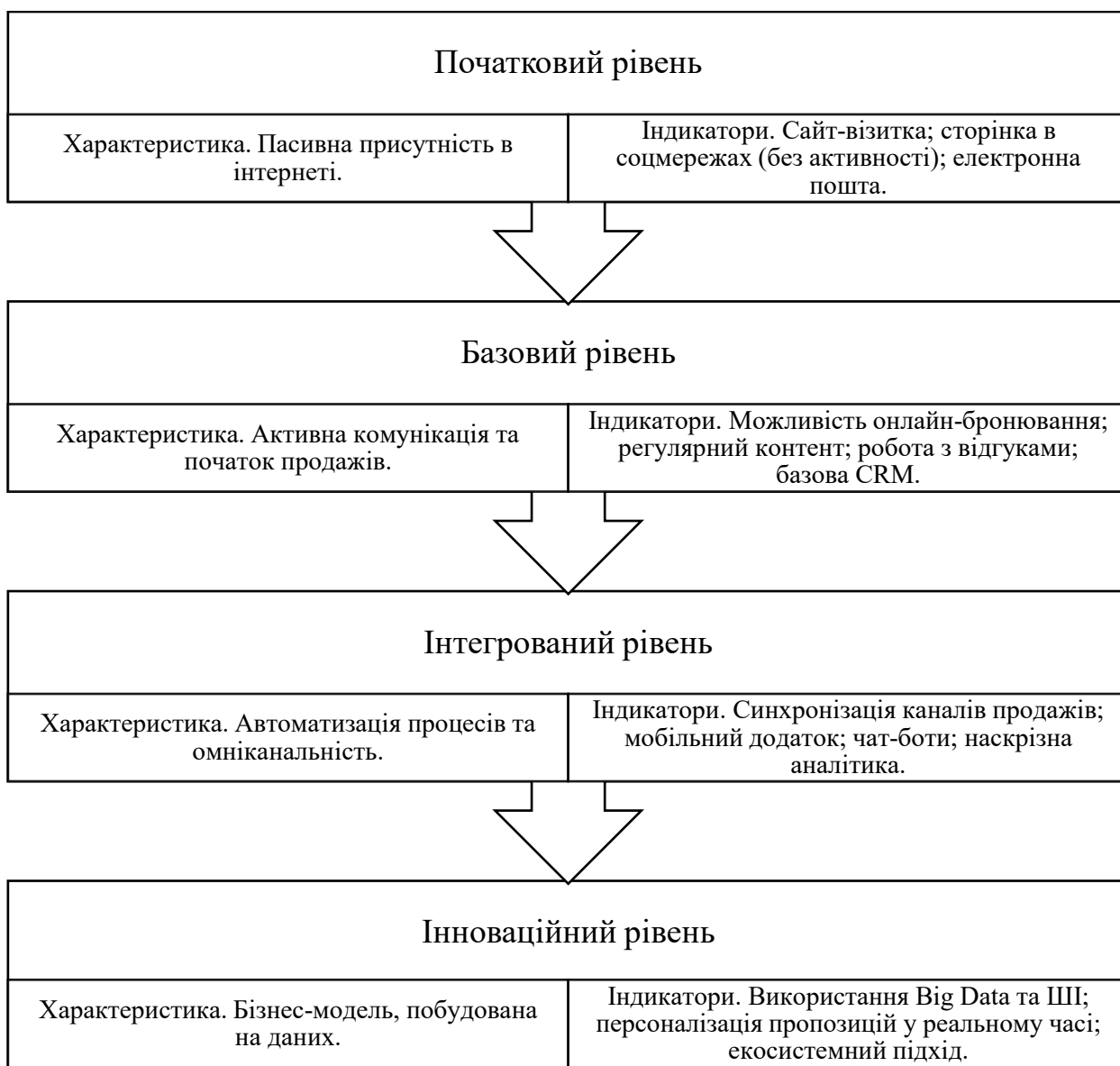


Рис. 1.4 – Модель оцінки рівнів цифрової зрілості туристичного бізнесу  
Джерело: розроблено автором

Отже, проведені дослідження методологічних засад засвідчили, що оцінка рівня цифрової трансформації туристичної галузі є комплексним

завданням, яке вимагає застосування синергетичного підходу. Встановлено необхідність поєднання макроекономічного аналізу за міжнародними індексами (TTDI, NRI, DESI), що визначають інфраструктурну готовність країни, з мікроекономічним моніторингом цифрової зрілості окремих суб'єктів господарювання. Ключовим аспектом визначено інтеграцію кількісних метрик технічного забезпечення з якісними показниками ефективності бізнес-моделей, зокрема LTV, САС та рівня конверсії, що дозволяє об'єктивно оцінити глибину інтеграції цифрових технологій у ланцюги створення вартості. Обґрунтовано, що саме такий багаторівневий методологічний інструментарій забезпечує можливість не лише діагностувати поточний стан цифровізації, але й ідентифікувати стратегічні вектори розвитку галузі. Це створює надійне наукове підґрунтя для подальшого емпіричного аналізу та розробки дієвих механізмів повоєнного відновлення туристичного потенціалу України на засадах інноваційності.

### **Висновки до розділу 1**

В результаті узагальнення теоретичних засад дослідження цифрового туризму визначено, що сутність цифровізації в туристичній сфері виходить далеко за межі простого переведення аналогових даних у цифровий формат, трансформуючись у глобальну «цифрову революцію», яка змінює управлінську парадигму та бізнес-моделі. На основі систематизації наукових підходів доведено доцільність розгляду цифрових технологій через ієрархічну структуру – від метарівня глобальних екосистем до мікрорівня окремих суб'єктів господарювання, що дозволяє комплексно оцінити вплив інновацій. Встановлено, що специфіка імплементації цифрових рішень у туризмі полягає у супроводі клієнта на всіх етапах подорожі, де цифрові інструменти виступають не лише засобами автоматизації, а й фундаментом для створення персоналізованого продукту та забезпечення прозорості транзакцій. Такий

підхід дозволяє стверджувати, що цифрова трансформація є стратегічною необхідністю для забезпечення розвитку та конкурентоспроможності галузі.

Проаналізовано світовий досвід розвитку цифрового туризму, який засвідчив кардинальну зміну ринкової кон'юнктури: перехід від капіталомістких моделей до платформних екосистем та домінування онлайн-каналів дистрибуції, частка яких продовжує неухильно зростати. Виявлено, що провідні гравці ринку та національні туристичні організації (зокрема Німеччини та Великої Британії) успішно інтегрують цифрові інструменти не лише для маркетингової промоції, але й для оптимізації операційного менеджменту через хмарні технології та штучний інтелект. Доведено, що успішність сучасних стратегій базується на омніканальності та гібридній моделі сервісу, де автоматизація рутинних процесів поєднується з персоналізованим підходом, зберігаючи «людський вимір» гостинності. Це підтверджує тезу про те, що цифрова зрілість стає головним маркером ефективності, дозволяючи одночасно мінімізувати операційні витрати та підвищувати рівень лояльності споживачів.

Обґрунтовано необхідність застосування синергетичного підходу до оцінки рівня цифрової трансформації, який поєднує макроекономічний моніторинг інфраструктурної готовності за міжнародними індексами (TTDI, NRI, DESI) з мікроекономічним аналізом цифрової зрілості підприємств. Встановлено, що в умовах повоєнного відновлення методологічний апарат не може обмежуватися статичними показниками наявності техніки, а повинен фокусуватися на динамічних метриках ефективності, таких як юніт-економіка та коефіцієнти конверсії, що відображають реальну глибину інтеграції технологій. Запропоновано інтегральну матрицю оцінювання, яка дозволяє нівелювати розрив між формальною статистикою та реальними бізнес-процесами, враховуючи як технологічні параметри, так і фактори цифрової культури. Такий інструментарій створює об'єктивне підґрунтя для ідентифікації стратегічних прогалів та формування дорожньої карти цифровізації вітчизняної туристичної галузі на засадах інноваційності.

## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ СУЧАСНОГО СТАНУ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

#### 2.1 Аналіз інфраструктури та нормативно-правового забезпечення цифрового туризму

Цифрова трансформація туристичної індустрії України на сучасному етапі являє собою складний процес, який відбувається під впливом двох домінуючих факторів: глобального технологічного прогресу та екстремальних викликів, зумовлених воєнним станом. Для визначення особливостей цифровізації туристичної галузі доцільно передусім здійснити аналіз фундаменту, на якому будується цифровий туризм, а саме – нормативно-правового забезпечення та технічної інфраструктури. Розуміння цих компонентів є критичним, оскільки саме вони визначають межі можливого у впровадженні інновацій, швидкість адаптації ринку до нових умов та рівень безпеки як для бізнесу, так і для кінцевого споживача туристичних послуг. У той час як маркетингові інструменти та клієнтські сервіси є видимою верхівкою айсберга цифровізації, її підводна частина – законодавче регулювання, телекомунікаційні мережі та державні реєстри – формує операційне середовище, стійкість якого пройшла безпрецедентне випробування війною.

Правове регулювання туристичної діяльності в Україні перебуває у стані активної трансформації, намагаючись подолати розрив між застарілими нормами початку 2000-х років та реаліями сучасної цифрової економіки. Базовим документом галузі довгий час залишався Закон України «Про туризм» [46] у редакції 2003 року, який, попри численні зміни, концептуально базувався на паперовому документообігу та фізичній присутності суб'єктів господарювання. Однак стрімкий розвиток онлайн-платформ, зміна поведінки споживачів та необхідність євроінтеграції зумовили розробку нових законодавчих ініціатив. Центральне місце у реформуванні нормативного поля

посідає проєкт Закону «Про внесення змін до Закону України «Про туризм» та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму» (реєстр. № 4162), який був прийнятий Верховною Радою у першому читанні та станом на лютий 2026 року очікує на друге читання [47]. Цей законопроект став відповіддю на нагальну потребу імплементації положень Директив та Регламентів Європейського Союзу, а також виконання рекомендацій Всесвітньої туристичної організації (UNWTO). Ключовим нововведенням документу є створення Єдиного туристичного реєстру (ЄТР) – державної електронної інформаційної системи, що має забезпечити повну цифровізацію обліку суб'єктів туристичної діяльності [48]. Впровадження ЄТР змінює філософію взаємодії держави та бізнесу: замість складних бюрократичних процедур ліцензування пропонується декларативний принцип входження на ринок через електронну реєстрацію. Це означає, що туроператори, турагенти, заклади розміщення та гіді зможуть подавати відомості про свою діяльність дистанційно, використовуючи засоби електронної ідентифікації. Для споживача ЄТР стає інструментом верифікації безпеки: турист отримує можливість у режимі реального часу перевірити легальність надавача послуг, наявність фінансового забезпечення відповідальності туроператора та актуальний статус готелю. Очікується, що реєстр дозволить державі отримувати валідні статистичні дані, необхідні для стратегічного планування, оскільки поточна статистика часто базується на фрагментарних опитуваннях.

Фундаментальною основою для здійснення комерційної діяльності в цифровому туризмі виступає Закон України «Про електронну комерцію» (№ 675-VIII від 03.09.2015) [49]. Цей акт став правовим базисом для легалізації онлайн-продажів туристичних продуктів, бронювання квитків та готелів. Закон прирівняв електронний правочин до письмового договору, визначивши юридичну силу дій, вчинених у мережі Інтернет. Це дозволило туристичним операторам та онлайн-агрегаторам (ОТА) законно використовувати електронні договори оферти, які користувач акцептує шляхом натискання кнопки «Забронювати» або «Оплатити». Особливу увагу в законі приділено

методам ідентифікації сторін. Окрім кваліфікованого електронного підпису (КЕП), закон легітимізував використання електронного підпису одноразовим ідентифікатором (ОТР – One Time Password), що надсилається на мобільний телефон або електронну пошту клієнта. Як зазначає Є. Козловський, це критично спростило процес укладання угод для масового туриста, усунувши необхідність використання складних апаратних носіїв ключів для купівлі звичайного туру чи авіаквитка [50, с. 100]. Також закон встановив жорсткі вимоги до інформування споживача: продавець зобов'язаний надати вичерпну інформацію про себе, товар та вартість, включаючи всі податки та збори, до моменту вчинення правочину, що корелює з європейськими практиками захисту прав споживачів.

Разом із розвитком цифрових послуг зростає значення законодавства у сфері захисту персональних даних. Україна, рухаючись шляхом євроінтеграції, стикається з необхідністю гармонізації національного законодавства із Загальним регламентом захисту даних ЄС (GDPR). Хоча Закон України «Про захист персональних даних» [51] діє вже тривалий час, його норми потребують оновлення для відповідності суворим європейським стандартам, особливо в частині транскордонної передачі даних туристів, права на забуття та прозорості алгоритмів обробки інформації. Туристичні компанії, готелі та державні органи збирають колосальні обсяги чутливої інформації (паспортні дані, історії поїздок, медичні страховки), що робить їх об'єктами підвищеної уваги з боку кіберзлочинців. В таких умовах важливим є дотримання вимог щодо технічного захисту реєстрів та баз даних. Невідповідність українських практик стандартам GDPR, на думку багатьох дослідників, може стати бар'єром для співпраці з глобальними платформами та європейськими партнерами, тому адаптація цього законодавства розглядається як пріоритетне завдання найближчих років [52, с. 143].

Окремий сегмент правового регулювання стосується цифрового контенту та віртуальних послуг. Закон «Про цифровий контент та цифрові послуги» [53] набуває особливої актуальності в умовах зростання попиту на

віртуальні екскурсії та VR-продукти, які стали популярними під час пандемії та війни. Цей закон визначає критерії якості цифрових послуг, права споживачів на отримання оновлень та відповідність контенту заявленим характеристикам. Це створює цивілізований ринок для музеїв та культурних інституцій, які монетизують свої цифрові активи. Крім того, важливу роль відіграють підзаконні акти Кабінету Міністрів України [54], що регулюють використання мобільного застосунку «Дія» для надання туристичних послуг, зокрема постанови про експериментальні проекти щодо електронної реєстрації місця проживання та шерингу цифрових документів. Ці акти, наприклад, створюють правове поле для безпаперового поселення в готелі та автоматизованої сплати туристичного збору, інтегруючи державні сервіси безпосередньо в бізнес-процеси галузі.

Систематизація ключових нормативно-правових актів, що формують каркас цифрового туризму в Україні, представлена у таблиці 2.1, що демонструє взаємозв'язок між конкретними законами та їх практичним впливом на цифровізацію інфраструктури.

Таблиця 2.1

#### Нормативно-правове забезпечення цифровізації туризму в Україні

| Акт  | Ключові положення у контексті цифровізації  | Вплив на туристичну інфраструктуру та процеси   |
|--|---|---|
| 1  | 2   | 3   |
| Проект Закону про внесення змін до ЗУ «Про туризм» (№4162) | Створення Єдиного туристичного реєстру (ЄТР). Запровадження електронної звітності. Гармонізація з директивами ЄС.                   | Перехід до автоматизованого цифрового обліку. Забезпечення прозорості ринку та валідності статистичних даних.   |
| ЗУ «Про електронну комерцію» (№ 675-VIII)                  | Визнання юридичної сили електронних правочинів. Регулювання використання одноразових ідентифікаторів (ОТР) та електронних підписів. | Правова легалізація діяльності ОТА, систем бронювання та продажу електронних квитків. Захист сторін онлайн-транзакцій.                                      |
| ЗУ «Про захист персональних даних»                         | Регламентация збору, обробки та захисту персональних даних. Вимоги до згоди суб'єкта даних.   | Формування вимог до кібербезпеки ІТ-систем готелів і туроператорів. Забезпечення довіри іноземних туристів та інтеграція з європейським цифровим простором. |

## Продовження таблиці 2.1

| 1  | 2  | 3  |
|--|--|--|
| Постанови КМУ щодо функціонування екосистеми «Дія» | Впровадження механізмів шерингу цифрових документів (паспорт, ПІН). Регулювання електронної реєстрації місця проживання. | Автоматизація процедури поселення в готелі (paperless check-in). Цифровізація адміністрування та сплати туристичного збору до місцевих бюджетів. |
| ЗУ «Про цифровий контент та цифрові послуги»       | Визначення правового статусу цифрового контенту. Гарантії відповідності та якості цифрових послуг.                       | Створення правового поля для ринку віртуальних подорожей, аудіогідів та VR-продуктів. Захист прав споживачів цифрових туристичних послуг.        |

Джерело: розроблено автором на основі [47; 51; 53; 54]

Нормативно-правове забезпечення створює правове підґрунтя для цифровізації, однак саме технічна інфраструктура є фізичним носієм, без якого реалізація будь-яких нормативних ініціатив неможлива. Стан телекомунікаційних мереж, рівень проникнення інтернету та енергетична стійкість безпосередньо визначають доступність туристичних цифрових сервісів. Аналіз динаміки інтернет-користувачів в Україні за період 2019–2024 років (рис. 2.1) свідчить про стійке зростання рівня цифровізації суспільства, незважаючи на складні демографічні та безпекові умови. Згідно з даними міжнародних досліджень та національної статистики, кількість інтернет-користувачів в Україні станом на початок 2024 року досягла 29,64 мільйона осіб, що становить 79,2% від загального населення країни [55]. Це демонструє суттєвий прогрес порівняно з 2019 роком, коли аудиторія інтернету оцінювалася приблизно у 23 мільйони користувачів [56].

Процес зростання аудиторії мав свої особливості на різних етапах. У період 2019–2020 років основним драйвером цифровізації стало розширення мереж 4G та загальносвітові тенденції переходу в онлайн. Пандемія COVID-19 у 2020–2021 роках виступила каталізатором, змусивши значну частину населення опанувати цифрові навички для дистанційної роботи, навчання та отримання послуг, що підняло рівень проникнення інтернету до 67,6% у 2021 році [57]. Початок повномасштабної війни у 2022 році став шоковим

фактором, проте водночас підкреслив критичну важливість доступу до мережі як інструменту виживання та отримання життєво необхідної інформації [58]. У 2022–2023 роках, незважаючи на міграційні процеси та фізичне пошкодження інфраструктури, частка інтернет-користувачів продовжувала зростати, досягнувши показника 79,2%, який стабілізувався у 2024 році [59].

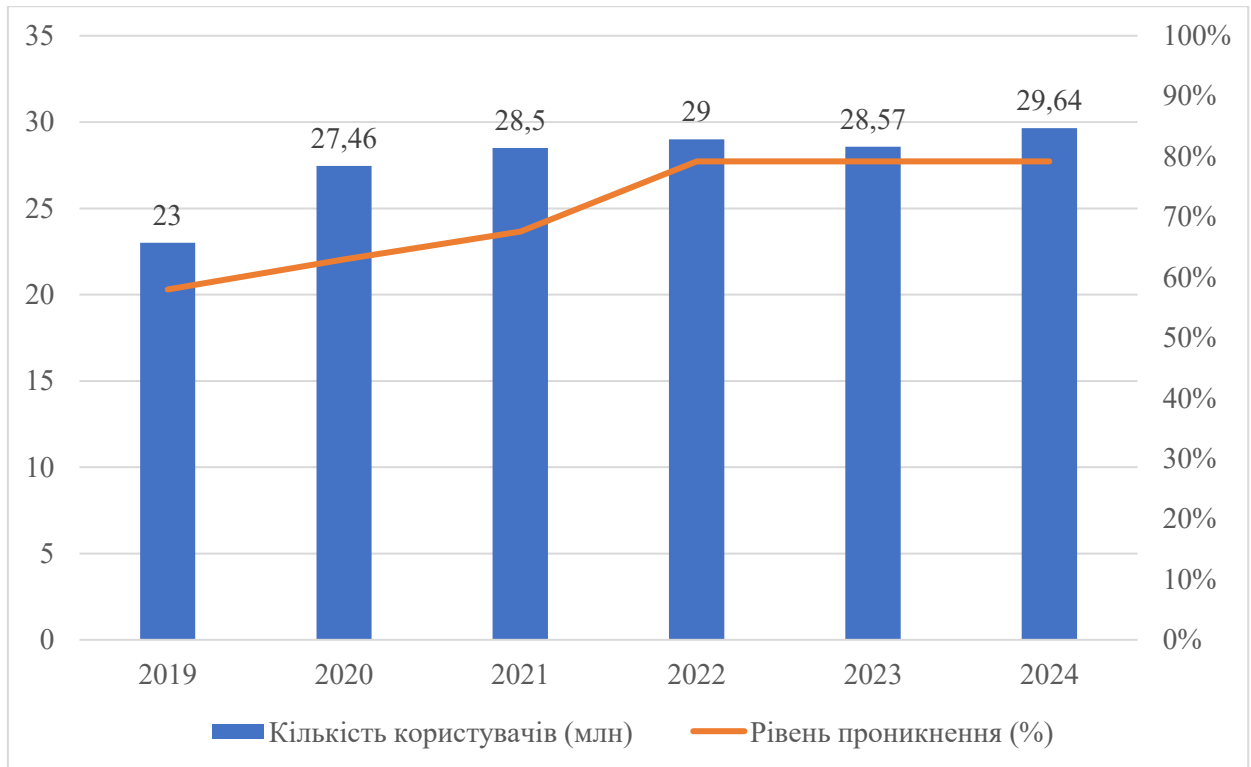


Рис. 2.1 – Статистика інтернет-користувачів в Україні (2019–2024)

Джерело: розроблено автором на основі [55; 57-59]

Визначальною тенденцією розвитку інфраструктури є домінування мобільного трафіку. В 2025 році в Україні було зафіксовано 55,64 мільйона активних стільникових підключень, що складає 148,7% від чисельності населення [60]. Цей феномен пояснюється використанням декількох SIM-карт одним користувачем та широким розповсюдженням IoT-пристроїв. Для туристичної галузі це означає безальтернативність мобільної адаптації: вебсайти готелів, системи бронювання та навігаційні сервіси повинні бути оптимізовані передусім для смартфонів, оскільки переважна більшість транзакцій та пошукових запитів здійснюється саме з мобільних пристроїв. Статистика підтверджує, що 66% користувачів використовують смартфон як

основний пристрій для виходу в інтернет, що формує вимоги до UX/UI дизайну туристичних продуктів.

Найбільшим викликом для технічної інфраструктури стала енергетична криза, спричинена ворожими атаками на енергосистему. Блекаути та нестабільне електропостачання поставили під загрозу безперервність надання цифрових послуг, що є критичним для готелів, вокзалів та систем управління туристичними потоками. Відповіддю на цей виклик стало масове впровадження терміналів супутникового зв'язку Starlink. Ця технологія зіграла ключову роль у забезпеченні стійкості туристичної інфраструктури, особливо у важкодоступних регіонах, таких як Карпати, та у віддалених рекреаційних зонах, де покриття мобільних операторів історично було слабким. Starlink дозволив готелям та туристичним базам залишатися на зв'язку, приймати платежі та забезпечувати комунікацію для гостей навіть в умовах повної відсутності напруги в централізованій мережі та падіння веж стільникового зв'язку. Це створило новий стандарт інфраструктурної автономності для туристичного бізнесу, який тепер розглядає наявність супутникового інтернету та генераторів як обов'язкову умову функціонування [61].

Важливою складовою технічної інфраструктури є також системи кібербезпеки та платіжні шлюзи. Зростання обсягів онлайн-платежів, у тому числі сплата туристичного збору через цифрові канали, вимагає надійних механізмів захисту фінансових даних. Системи токенизації карток та захищені протоколи передачі даних стали стандартом для індустрії. Водночас М. Грабар зі співавторами вказують на зростаючі кіберризики: бази даних туристичних операторів та державних реєстрів стають мішенями для хакерських атак, що вимагає постійних інвестицій у засоби кіберзахисту та підвищення цифрової грамотності персоналу [62, с. 47]. Таким чином, технічна інфраструктура цифрового туризму в Україні характеризується високим рівнем адаптивності та мобільності, але водночас потребує постійного посилення енергетичної незалежності та кіберстійкості.

Сьогодні архітектура цифрового туризму в Україні базується на взаємодії трьох рівнів екосистем: загальнонаціональних державних платформ, спеціалізованих туристичних ресурсів та муніципальних Smart-City рішень. Кожен з цих рівнів виконує специфічні функції, формуючи безшовний цифровий досвід для мандрівника.

На національному рівні флагманом цифровізації виступає екосистема «Дія», яка трансформувала адміністративний аспект подорожей. Завдяки інтеграції з державними реєстрами, застосунок «Дія» уможливив повну автоматизацію процесів ідентифікації особи. Революційною стала функція шерингу документів, яка дозволяє туристам заселятися в готелі без пред'явлення паперових паспортів [63]. Процес реалізовано через генерацію тимчасового штрихкоду або QR-коду в застосунку гостя, який сканується співробітником рецепції. Після підтвердження запиту користувачем, цифрова копія паспорта у форматі PDF або P7S (підписана за допомогою КЕП Дія.Підпис) автоматично передається до інформаційної системи готелю (PMS). Це забезпечує не лише швидкість обслуговування, але й юридичну чистоту процедури, виключаючи помилки ручного введення даних. Крім того, «Дія» виступає інструментом фіскальної прозорості, дозволяючи сплачувати податки та збори онлайн, що сприяло зростанню надходжень туристичного збору до місцевих бюджетів навіть у кризові періоди. Спеціалізованою національною платформою для в'їзного туризму є Visit Ukraine [64]. В умовах війни ця екосистема еволюціонувала з промоційного туристичного порталу в комплексний сервіс безпеки та інформаційного супроводу. Платформа орієнтована на іноземних громадян та українців, які планують перетин кордону. Вона агрегує актуальну інформацію про правила в'їзду, візові вимоги та безпекову ситуацію в регіонах. Унікальною пропозицією платформи стали страхові продукти з покриттям воєнних ризиків, що є критично важливим для відновлення ділового та волонтерського туризму. Екосистема Visit Ukraine також інтегрує інформацію про укриття та алгоритми дій під час повітряних тривог, виконуючи функцію цифрового гаранта безпеки.

На муніципальному рівні найбільш показовими є приклади Києва та Львова, які розвивають власні моделі Smart-City, адаптовані до потреб туризму. Київська цифрова екосистема будується навколо застосунку «Київ Цифровий», який реалізує концепцію «місто як сервіс» [65]. Для туриста застосунок пропонує інтегровану систему транспортної мобільності: придбання QR-квитків, поповнення транспортних карт, відстеження руху громадського транспорту та оплати паркування. В умовах воєнного стану функціонал застосунку було розширено сервісами безпеки: мапою укриттів, сповіщеннями про повітряну тривогу та графіками відключень електроенергії, що є життєво необхідним для гостей міста. Важливим напрямком розвитку стала цифровізація культурної спадщини. У відповідь на загрозу руйнування пам'яток та обмеження доступу до музеїв, місто запустило масштабний проект створення VR-турів. Віртуальні екскурсії зруйнованими або тимчасово закритими об'єктами (зокрема, Києво-Печерською Лаврою, музеєм Ханенків) дозволяють підтримувати туристичний інтерес та зберігати культурний код міста в цифровому форматі. Затверджена міська цільова програма розвитку туризму на 2025–2027 роки з бюджетом 71,6 млн грн передбачає подальше поглиблення цифровізації, зокрема створення нових цифрових маршрутів, розвиток інклюзивних онлайн-сервісів та підтримку безпекових модулів системи [66].

Львівська модель цифрового туризму фокусується на інклюзивності, збереженні спадщини та відкритих даних, що дозволило місту увійти до шорт-листа конкурсу «Європейська столиця розумного туризму 2025» [67]. Стратегія міста включає цифровізацію музейних фондів у рамках ініціативи #SaveUkrainianHeritage та розвиток реабілітаційної екосистеми UNBROKEN. Львів активно впроваджує принципи безбар'єрності, зокрема через програму «Hospitality Without Barriers», яка передбачає навчання персоналу та адаптацію цифрових сервісів для людей з інвалідністю. Місто використовує відкриті дані для управління туристичними потоками та планування сталої мобільності, інтегруючи ці рішення з європейськими практиками. Хоча

застосунок Lviv City Card тимчасово трансформував свою роботу, акцент зроблено на створенні доступного середовища, де цифрові інструменти (аудіогіди, тактильні мапи з QR-кодами) допомагають інтегрувати ветеранів та осіб з інвалідністю в туристичний простір міста [68].

Взаємодія цих екосистем (рис. 2.2) формує багаторівневу структуру, де національні сервіси («Дія», ЄТР) забезпечують верифікацію, легальність та базові адміністративні функції, а муніципальні платформи (Київ, Львів) та приватні ініціативи (Visit Ukraine) наповнюють цю структуру конкретним сервісним змістом, контентом та безпековими рішеннями. Така спільна дія дозволяє українському туризму зберігати керованість та надавати послуги навіть в умовах безпрецедентних зовнішніх викликів.



Рис. 2.2 – Архітектура екосистеми цифрового туризму в Україні

Джерело: розроблено автором

Таким чином, аналіз стану нормативно-правового та технічного забезпечення цифрового туризму в Україні дозволив виявити його ефективну адаптацію до екстремальних викликів воєнного часу. Встановлено, що законодавча база трансформується у напрямі гармонізації з європейськими стандартами, зокрема через проєктоване впровадження Єдиного туристичного

реєстру та вже діючі механізми електронної комерції, хоча питання повної відповідності нормам GDPR залишається актуальним завданням. Можна стверджувати, що технічна інфраструктура демонструє високу стійкість завдяки інтеграції супутникових технологій та розгалуженій мобільній мережі, яка стала основою для безперебійного надання послуг. Визначено, що сучасна архітектура галузі еволюціонувала у багаторівневу екосистему, де синергія національних платформ (зокрема «Дія») та муніципальних Smart-City рішень забезпечує безшовну верифікацію користувачів і безпеку транзакцій. Такий цифровий каркас виступає не лише інструментом операційного виживання бізнесу, але й необхідним фундаментом для прозорого та безпечного повоєнного відновлення туристичного потенціалу держави.

## **2.2 Оцінка діяльності вітчизняних туристичних підприємств у цифровому просторі**

Як було визначено в попередньому розділі, сучасний етап розвитку туристичної індустрії України позначений фундаментальною трансформацією парадигми цифровізації, де зміна пріоритетів зумовлена екзогенними факторами воєнного стану та енергетичної нестабільності. Якщо в довоєнний час імплементація цифрових технологій слугувала переважно засобом маркетингової диференціації та підвищення рівня комфорту, то нині цифрова зрілість суб'єктів господарювання стала критично необхідною складовою операційної стійкості та фізичної безпеки клієнтів. Для визначення конкретних особливостей розвитку української моделі цифровізації туристичної галузі, видається необхідним здійснити аналіз діяльності провідних ринкових гравців, зокрема туристичного комплексу «Буковель», національних готельних мереж «Optima Hotels & Resorts» і «Premier Hotels and Resorts», а також туроператорів «Join UP!» та «Accord Tour».

Туристичний комплекс «Буковель» демонструє найвищий ступінь цифрової інтеграції серед досліджуваних об'єктів, фактично втілюючи

концепцію Smart Destination 4.0 через стратегію створення замкненого цифрового контуру, де повний цикл клієнтського шляху – від бронювання до безпосереднього споживання послуг – реалізується в межах єдиної платформи «Bukovel-24» [69]. Функціональна архітектура цієї системи інтегрує механізми електронної комерції, логістики та управління доступом, причому ключовим елементом економічної ефективності виступає підсистема динамічного ціноутворення. Алгоритмічне регулювання вартості скі-пасів дозволяє оптимізувати попит і максимізувати дохідність, пропонуючи користувачам широкий спектр цифрових продуктів – від разових квитків до сезонних VIP-карт, як-от карта «Brilliant» вартістю 34 850 грн [70]. Масштабний перехід на онлайн-продажі суттєво знизив навантаження на фізичні каси та мінімізував операційні витрати на персонал, що є важливим показником управлінської ефективності.

Технологічним проривом у сфері контролю доступу стало впровадження системи Mobile ski-pass, яка за допомогою протоколу Bluetooth Low Energy (BLE) трансформує смартфон у безконтактний ідентифікатор, що зчитується турнікетами без необхідності фізичної взаємодії. Попри те, що ця технологія вимагає від відвідувачів певної цифрової дисципліни, як-от увімкнення геолокації та розміщення пристрою у верхній лівій кишені, що створює бар'єр входу для менш технологічно адаптованих сегментів, вона кардинально підвищує пропускну здатність витягів. Паралельно з цим цифровізація транспортної логістики реалізована через впровадження рішень Інтернету речей, що забезпечує управління трафіком у реальному часі. Система Smart Parking через мобільний застосунок та веб-сайт надає точні дані про завантаженість паркувальних зон, наприклад, відображаючи кількість вільних місць на паркінгу №1 «Сільпо» (загальна ємність 1045 місць) чи паркінгу №2 «Центр» (793 місця) із зазначенням відсотка заповнення (скажімо, 48% або 37%), що дозволяє відвідувачам планувати логістику ще до прибуття [71].

Додатковим елементом зниження психологічного напруження гостей та підвищення прогнозованості переміщення територією курорту є система GPS-

трекінгу шатлів «Bukovel Bus» [72]. Онлайн-моніторинг маршрутів «Аквапарк» і «Поляниця» з деталізацією зупинок біля ключових об'єктів, таких як готель «Хвоя» чи «VodaClub», забезпечує прозорість транспортного сполучення. Фундаментом довіри до цифрової екосистеми виступає надійна система фінансових шлюзів, яка використовує протоколи PCI DSS та SSL-шифрування для захисту транзакцій, що відповідає міжнародним стандартам безпеки. Окрім орієнтації на кінцевого споживача, платформа активно розвиває B2B-сегмент, надаючи цифрові кабінети для партнерів і корпоративних клієнтів через функціонал «Увійти як компанія» та «Оренда комерційних площ», що фактично трансформує сайт курорту в повноцінний регіональний маркетплейс.

| Модуль електронної комерції  | Система розумного доступу   | Інтелектуальна логістика   | Інфраструктура безпеки та B2B   |
|--|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Єдина платформа повного циклу «Bukovel-24»;</li> <li>✓ Система динамічного ціноутворення;</li> <li>✓ Персоналізація продуктів (VIP-карти Brilliant, сезонні скі-паси).</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Технологія Mobile ski-pass на базі BLE;</li> <li>✓ Безконтактна ідентифікація через смартфон;</li> <li>✓ Автоматизоване управління пропускнуою здатністю витягів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Smart Parking: моніторинг завантаженості у реальному часі;</li> <li>✓ GPS-трекінг внутрішнього транспорту (Bukovel Bus);</li> <li>✓ Цифрова навігація та управління трафіком гостей.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Захист фінансових транзакцій (протоколи PCI DSS, SSL);</li> <li>✓ Цифрові кабінети для корпоративних партнерів;</li> <li>✓ Регіональний маркетплейс (оренда площ, продаж послуг).</li> </ul> |

Рис. 2.3 – Архітектура екосистеми Smart Destination 4.0 на прикладі ТК «Буковель»

Джерело: розроблено автором

На відміну від туристичних комплексів, готелі імплементують дещо інші цифрові рішення. Так, порівняльний аналіз цифрової активності готельних мереж «Optima Hotels & Resorts» (колишня «Reikartz») та «Premier Hotels and Resorts» уможливило виявлення діаметрально протилежних підходів до

адаптації в умовах кризи, де перша реалізує стратегію «агресивної адаптивності», а друга – «консервативного вичікування». Мережа «Optima», здійснивши успішний ребрендинг, переорієнтувала власні цифрові канали на забезпечення максимальної доступності в умовах обмеженого інтернет-зв'язку. Усвідомлення домінування месенджера Telegram в інформаційному просторі України, де понад 76% користувачів застосовують його як основне джерело новин (рис. 2.4), зумовило запуск у грудні 2025 року бота @OptimaLoyalty\_bot як ключового інструменту комунікації.

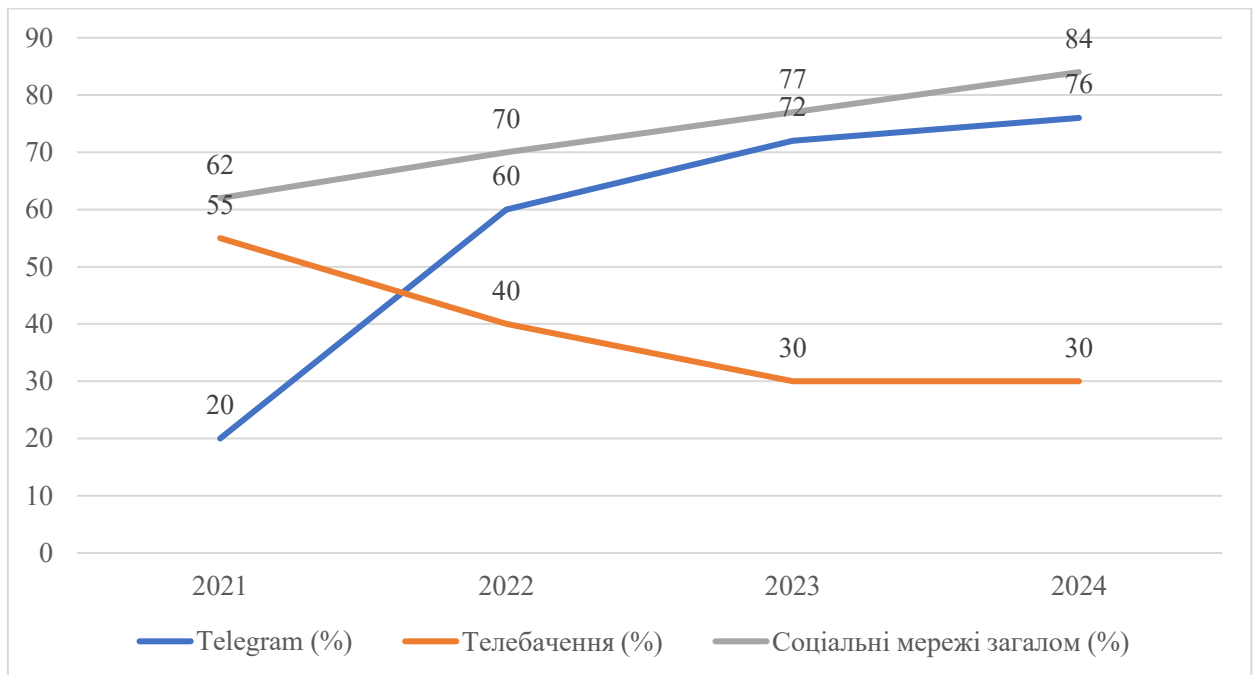


Рис. 2.4 – Динаміка джерел інформації в Україні (2021 – 2024)

Джерело: складено автором на основі [73-75]

Функціональна архітектура цього сервісу дозволяє отримувати підтвердження бронювання, перевіряти баланс лояльності та дізнаватися новини без необхідності завантаження ресурсомістких веб-сторінок чи додатків, що набуває критичної ваги під час блекаутів за умов нестабільного мобільного трафіку. Інформаційна політика компанії трансформує поняття «комфорт» у цифрову ціннісну пропозицію безпеки, виводячи на перший план дані про статус автономності кожного об'єкта, зокрема наявність генераторів, терміналів Starlink, запасів води та тепла, як це реалізовано в готелях «Razitel

Київ» та «VitaPark Борисфен». Додатковим елементом інтеграції фізичного та цифрового сервісу виступає співпраця з «Новою поштою» в межах послуги «Вільні руки», що через сканування QR-кодів на рецепції оптимізує користувацький досвід (UX) гостя, звільняючи його від необхідності транспортування багажу [76].

Натомість цифрова присутність мережі «Premier Hotels and Resorts» характеризується наявністю певних технічних обмежень та зміщенням акценту на корпоративну соціальну відповідальність (CSR). Аудит виявив стагнацію програми лояльності «Premier Club», де нарахування та списання балів офіційно призупинено з технічних причин на період воєнного стану, що, попри збереження знижок для учасників, знижує мотивацію до повторних бронювань порівняно з конкурентами, які продовжують підтримувати активні бонусні системи [77]. Всупереч глобальним тенденціям споріднених брендів (Premier Inn, Whitbread), які активно впроваджують мобільні додатки з функціями онлайн-чекіну та вибору номера [78], український сегмент мережі не пропонує аналогічного функціоналу, а веб-сайт демонструє ознаки технічної нестабільності, що може бути наслідком кібератак або скорочення ІТ-бюджетів. Основний комунікаційний акцент у цифровому просторі зміщено на реалізацію благодійного проєкту «Щасливий Світ», спрямованого на допомогу дітям-сиротам, підтримку внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та донорство крові [79]. Такий підхід свідчить про обрання підприємством стратегії репутаційного менеджменту, яка дозволяє підтримувати емоційний зв'язок з аудиторією в умовах зниження комерційної активності.

Порівняємо рівень цифрової зрілості обох досліджених готельних операторів (табл. 2.2). Як бачимо, дані таблиці демонструють суттєву розбіжність у рівнях цифрової зрілості досліджуваних операторів. «Optima Hotels & Resorts» виявляє високу адаптивну здатність, ефективно імплементуючи «легкі» цифрові інструменти, зокрема Telegram-боти, для забезпечення безперервності сервісу та комунікації безпекових заходів в умовах нестабільного зв'язку. Натомість «Premier Hotels and Resorts»

демонструє ознаки цифрової стагнації, пріоритезуючи репутаційний менеджмент через CSR-активності над технологічним розвитком, про що свідчить замороження програми лояльності. Отже, гнучка стратегія «Optima» виявляється більш життєздатною для утримання клієнтів та операційної ефективності в умовах воєнного стану, тоді як консервативний підхід конкурента несе ризики втрати ринкових позицій.

Таблиця 2.2

#### Порівняльна характеристика цифрової зрілості готельних операторів

| Критерій оцінки            | Optima Hotels & Resorts                 | Premier Hotels and Resorts                      |
|----------------------------|---|---|
| Основний канал комунікації | Telegram-бот, адаптивний сайт           | Веб-сайт, e-mail розсилки                       |
| Статус програми лояльності | Активна, інтегрована в месенджер        | Призупинена (заморожені бали)                   |
| Цифрові інновації          | Інтеграція з логістикою, QR-сервіси     | Відсутні (фокус на традиційний сервіс)          |
| Комунікація безпеки        | Чіткий статус автономності (генератори) | Загальна інформація, акцент на CSR              |
| Мобільний додаток          | Відсутній (замінено ботом)              | Відсутній (глобальний досвід не імplementовано) |

Джерело: складено автором

Головними підприємствами туристичного сектору все ж є власне туристичні підприємства - оператори та агенції. Аналіз поточної діяльності туроператорів засвідчує якісну еволюцію їхніх технологічних платформ, що характеризується переходом від базових систем бронювання до впровадження високоінтелектуальних рішень. Компанія «Join UP!» обіймає позицію лідера технологічних інновацій у цьому сегменті, обравши ключовим вектором розвитку інтеграцію штучного інтелекту в процеси реалізації туристичного продукту. Нова онлайн-платформа туроператора застосовує складні алгоритми машинного навчання для формування персоналізованих пропозицій, реалізуючи підхід «Next Best Offer» [80], який дозволяє системі аналізувати поведінкові патерни користувача та генерувати релевантні варіанти турів навіть для клієнтів із невизначеними вподобаннями. Стратегія розширення присутності компанії на дев'яти міжнародних ринках, включаючи

Східну Європу, країни Балтії та Казахстан, зумовила необхідність створення єдиного цифрового стандарту, що втілилося в консолідації понад 7000 готелів та 40 напрямків у межах однієї бази даних, забезпечуючи миттєву актуалізацію цінкових пропозицій та наявності місць [80]. Натомість підхід компанії «Accord Tour» вирізняється певним консерватизмом, фокусуючись на чіткому розмежуванні B2B та B2C потоків через архітектуру сайту, структуровану на «Кабінет агента» та «Кабінет туриста» [81]. Така класична модель забезпечує операційну стабільність, проте поступається конкурентам у рівні інтерактивності, а відсутність повноцінного мобільного застосунку, попри наявність корисних функцій на кшталт схем автобусів чи контролю інформації, обмежує можливості геолокаційного супроводу та використання push-сповіщень, зводячи мобільну взаємодію до базового адаптивного дизайну та функції швидкого виклику.

Критично важливим, хоча й прихованим від безпосереднього погляду клієнта, аспектом цифрової трансформації є докорінна заміна програмного забезпечення класів PMS та CRM російського походження на вітчизняні або західні аналоги (табл. 2.3), що в сучасних умовах набуває статусу питання національної безпеки через активне використання вразливостей програмного коду ворожими кіберугрупованнями для атак на українську інфраструктуру. Якщо до 2022 року значну частку ринку займали системи на кшталт «1С-Готель», «Logus HMS» та «Bitrix24», то станом на 2025 рік спостерігається масова міграція суб'єктів господарювання на хмарні рішення українських розробників, основними бенефіціарами якої стали платформи «Servio» та «OtelMS». Остання пропонує гнучку хмарну архітектуру, що дозволяє здійснювати управління готелем із будь-якої точки світу, що є критичним для власників, які вимушено виїхали, та забезпечує захищене логування операцій [82], тоді як система «Servio» реалізує повний цикл автоматизації від поселення до виселення з інтеграцією фіскальних реєстраторів згідно з вимогами законодавства [83]. Паралельно відбувається заміщення систем управління взаємовідносинами з клієнтами та активами підприємства:

впроваджуються рішення на кшталт «WiseTeam CRM» [84], що замінює «Bitrix24» функціями проєктного менеджменту, та «Champs EAM» [85], який приходить на зміну «1С:ТОИР» у сфері технічного обслуговування. Відзначимо, що звіти профільних організацій LevelBlue та ENISA вказують на стабільно високий рівень кіберзагроз для сектору гостинності, де основними векторами атак залишаються фішинг, спрямований на персонал, програмні вимагачі та втручання в ланцюги поставок, чому українські готелі протидіють шляхом переходу на модель «програмне забезпечення як послуга» (SaaS) та впровадження суворих політик доступу [86].

Таблиця 2.3

## Трансформація програмного забезпечення в українському секторі туризму

| Функціональна зона         | Російське ПЗ                  | Сучасні альтернативи  | Переваги переходу   |
|----------------------------|-------------------------------|-----------------------|---|
| Управління готелем (PMS)   | Logus HMS, 1С-Готель, Shelter | OtelMS, Servio HMS    | Хмарна архітектура, неможливість доступу ворога до баз даних гостей, українська техпідтримка. |
| Управління клієнтами (CRM) | Bitrix24, AmoCRM              | WiseTeam CRM, Creatio | Відповідність GDPR, захищені сервери в ЄС/Україні.  |
| Управління активами (EAM)  | 1С:Підприємство, ТОИР         | Champs EAM/CMMS       | Мобільність інженерної служби, прозорість ремонтів.   |

Джерело: складено автором

Зміни у цифровій екосистемі торкнулися також сфери SMM та комунікаційних стратегій, де соціальні мережі трансформувалися з іміджевих вітрин у інструменти прямих продажів та кризових комунікацій. Феноменом українського ринку стало перетворення месенджера Telegram на канал №1 для реалізації «гарячих» турів та бронювань завдяки його оперативності, мінімальному споживанню інтернет-трафіку та високому рівню довіри за умови належної верифікації джерел. Застосування спеціалізованих сервісів аналітики, таких як «Telemetr», дозволяє бізнесу ефективно фільтрувати мережі ботів, розміщуючи рекламний контент виключно в каналах із реальною аудиторією. Водночас готельні мережі, зокрема «Optima», успішно адаптували

стратегії відеомаркетингу під алгоритми платформ TikTok та Reels, де аналіз трендів, використання вірусного музичного супроводу та створення ситуативного контенту уможливають охоплення молодіжної аудиторії та підвищення впізнаваності бренду без залучення значних бюджетів на пряму рекламу.

На основі проведеного дослідження сформовано узагальнену матрицю SWOT, що відображає стан цифрового розвитку галузі.

Таблиця 2.4

#### SWOT-аналіз цифрової діяльності туристичних підприємств України

| Сильні сторони  | Слабкі сторони   |
|---|--|
| <p>Висока адаптивність. Швидке впровадження Telegram-ботів та альтернативних каналів зв'язку.</p> <p>Інноваційність лідерів. Mobile Ski-pass та AI-підбір турів на рівні світових стандартів.</p> <p>FinTech інтеграція. Розвинуті системи безготівкових платежів та динамічного ціноутворення.</p> | <p>Технічна нестабільність. Періодичні збої веб-ресурсів через DDOS-атаки або проблеми з електропостачанням.</p> <p>Замороження лояльності. Призупинення бонусних програм у частини гравців знижує утримання клієнтів.</p> <p>Цифровий розрив. Високий поріг входу для користувачів старшого віку (складність додатків).</p> |
| Можливості  | Загрози  |
| <p>Гіпер-персоналізація. Використання AI для створення індивідуальних тревел-оферів.</p> <p>Smart-інфраструктура. Повна автоматизація поселення (без рецепції) для зниження витрат.</p> <p>Експорт рішень. Масштабування українських IT-продуктів (OtelMS, Servio) на ринки ЄС.</p>                 | <p>Кібервійна. Цілеспрямовані атаки російських хакерів на бази даних туристів.</p> <p>Блекаути. Фізична неможливість доступу до хмарних сервісів при тривалих відключеннях.</p> <p>Дефіцит кадрів. Відтік IT-спеціалістів, здатних підтримувати складні екосистеми.</p>  |

Джерело: складено автором

Узагальнення результатів емпіричного аналізу цифрової діяльності вітчизняних туристичних підприємств дає підстави стверджувати про проходження галузю точки неповернення у процесах цифрової трансформації. Ця диференціація виявляється у поділі суб'єктів господарювання на «технологічних лідерів», до яких належать ТК «Буковель» і туроператор «Join UP!», та «прагматиків», яскравими представниками яких є мережа «Optima» і компанія «Accord Tour». Якщо стратегія першої групи спрямована на масштабні інвестиції у розбудову складних екосистем із

залученням штучного інтелекту, інтернету речей та створення супер-додатків, то друга когорта зосереджується на використанні доступних інструментів, зокрема месенджера Telegram та адаптивних веб-сайтів, що дозволяє ефективно вирішувати поточні тактичні завдання. Наслідком цих зрушень стала докорінна зміна ролі цифровізації, яка трансформувалася в ключовий інструмент гарантування безпеки, де інформування про наявність генераторів та використання захищених хмарних PMS-систем формують нову пропозицію цінності для клієнта. Паралельно з цим відбулася остаточна суверенізація ІТ-ландшафту через повну відмову від програмного забезпечення російського походження, що не лише суттєво підвищило рівень кібербезпеки, а й стало потужним стимулом для розвитку вітчизняних ІТ-рішень у сегменті HoReCa. Подальша траєкторія розвитку цифрового туризму в Україні перебуватиме у прямій залежності від глибини інтеграції штучного інтелекту в операційні процеси та спроможності підприємств забезпечувати кіберстійкість власних систем перед загрозами зовнішнього характеру.

### **2.3 Тенденції споживання цифрових туристичних продуктів в умовах воєнного стану**

Перед початком аналізу одразу зазначимо, що, на жаль, статистичні органи України на період дії воєнного стану не публікують інформацію, тому при аналізі статистичних даних в основному будуть використані дані за період до початку повномасштабного вторгнення. Аналіз розвитку туристичної галузі України у 2000–2021 роках (рис. 2.5) виявляє структурні диспропорції та високу вразливість до зовнішніх шоків. До початку повномасштабної війни внесок сектору у ВВП складав лише 1,5%, що свідчить про його недостатню ефективність порівняно з розвиненими країнами [87]. Протягом двох десятиліть сформувалася чітка тенденція домінування виїзного туризму над в'їзним: якщо у 2000 році баланс був позитивним, то у 2019 році кількість українців, що виїжджали за кордон, у 63 рази перевищувала число іноземних

гостей [88]. Внутрішній туризм при цьому стагнував, скоротившись у 2,6 рази до 2021 року. Пандемія COVID-19 завдала нищівного удару, зменшивши туристичні потоки у 2020 році на 61,5%, однак галузь продемонструвала здатність до швидкого відновлення вже у 2021 році, коли податкові надходження зросли на 86,8% [89]. Напередодні вторгнення ринок складався з 3867 суб'єктів, які, попри карантинні обмеження, почали нарощувати оберти, проте загальна інфраструктура залишалася орієнтованою переважно на експорт туристів, а не на розвиток внутрішніх рекреаційних ресурсів.

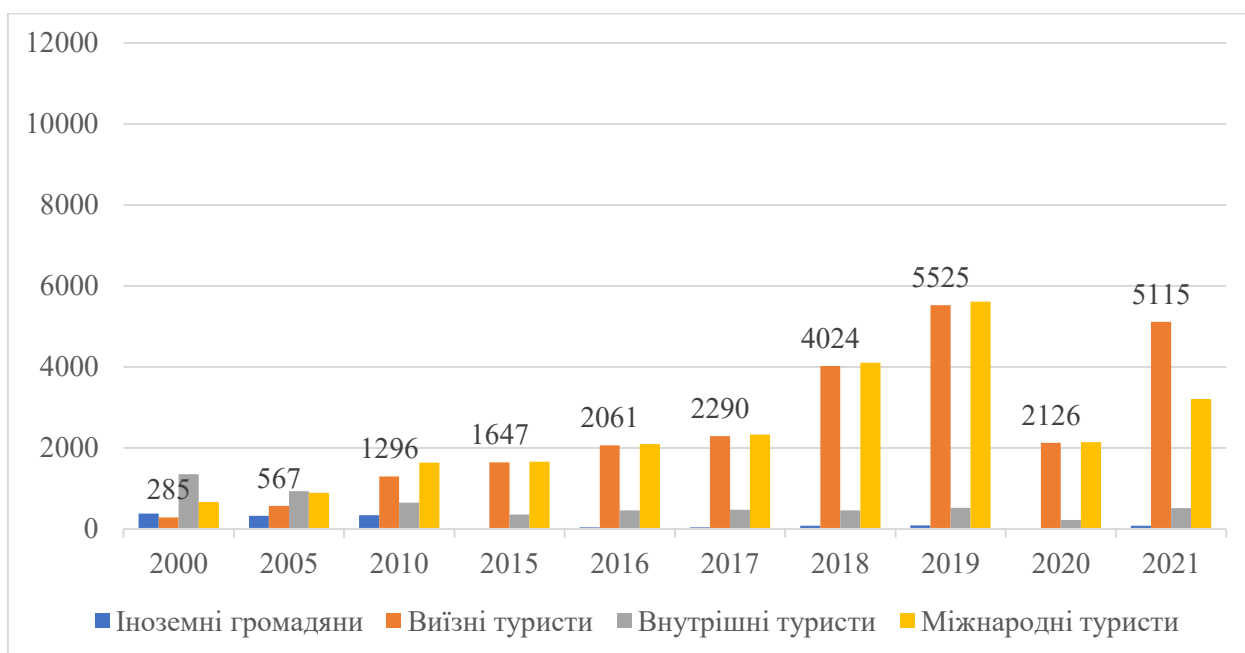


Рис. 2.5 – Динаміка туристичних потоків в Україні у 2000-2021 роках, тис. осіб

Джерело: складено автором на основі [88; 89]

Повномасштабне вторгнення 2022 року кардинально трансформувало ландшафт галузі, змусивши бізнес адаптуватися через релокацію та переорієнтацію на внутрішній ринок. Попри ліквідацію частини агентств, статистика 2024 року фіксує парадоксальне зростання фінансових результатів: до бюджету сплачено 2,938 млрд грн, що перевищує навіть довоєнний показник 2021 року (2,232 млрд грн) [90]. Ключовим донором бюджету став готельний сектор, який забезпечив 66,5% надходжень (1,954 млрд грн), тоді як сплата податків туроператорами зросла до 304,7 млн грн. Хоча загальна

кількість платників податків скоротилася на 20% порівняно з довоєнним часом, малий бізнес (ФОП) продемонстрував приріст на 9%, що вказує на його гнучкість. Географічно ділова активність сконцентрувалася у відносно безпечних регіонах – Києві, Львівській та Івано-Франківській областях, які стали лідерами за обсягами надходжень [91]. Така динаміка підтверджує перехід галузі від моделі виїзного туризму до розвитку внутрішньої інфраструктури та її здатність підтримувати економіку в умовах воєнного стану.

Можна стверджувати, що повномасштабне військове вторгнення РФ відіграло роль потужного каталізатора докорінних трансформацій у структурі споживання туристичних послуг, перетворивши галузь, що традиційно функціонувала в межах економіки вражень та гедоністичних мотивів, на інструмент забезпечення соціальної стійкості, фізичного виживання та міжнародної комунікації. У нових реаліях цифрові технології еволюціонували із засобу підвищення комфорту у критично важливу інфраструктуру безпеки та солідарності, що актуалізує необхідність комплексного аналізу поведінкової економіки як українських, так і іноземних туристів. Характерною ознакою поведінки споживачів туристичних послуг в умовах воєнного стану стала радикальна темпоральна компресія, що виявляється у критичному скороченні горизонту планування подорожей – процесі, який розпочався під час пандемії COVID-19 та набув критичних форм під тиском воєнних загроз (табл. 2.5). За аналітичними даними ДАРТ та учасників ринку, відбувся злам традиційних алгоритмів раннього бронювання: якщо у стабільний період до 2020 року вітчизняні туристи планували відпустки за 30–90 днів, а іноземні – за 3–6 місяців, то протягом 2022–2024 років цей часовий проміжок звужився до оперативного вікна в 1–3 дні [92, с. 71-72]. Така динаміка зумовлена високим рівнем невизначеності та безпосередньою залежністю можливості здійснення подорожі від поточної безпекової ситуації, частоти ракетних обстрілів, стабільності енергопостачання та подій на лінії фронту, що перевело туриста

в режим «реактивного споживання», де рішення про поїздку ухвалюється миттєво за наявності сприятливих умов.

Таблиця 2.5

## Порівняльна характеристика горизонту планування туристичних подорожей

| Період                          | Середній термін бронювання | Основний драйвер прийняття рішення               | Тип поведінки           | Ключові ризики для споживача             |
|---------------------------------|----------------------------|--|-------------------------|--|
| Довоєнний (2019-2021)           | 30–90 днів (Long-term)     | Цінова оптимізація, сезонність, графік відпусток | Плановий, гедоністичний | Фінансові (втрата коштів при скасуванні) |
| Початковий період війни (2022)  | 0–24 години (Immediate)    | Евакуація, пошук безпечного місця                | Вимушений, рятувальний  | Фізична безпека, наявність вільних місць |
| Адаптаційний період (2023-2024) | 1–3 дні (Short-term)       | Психологічне розвантаження, «вікно тиші»         | Стійкий, адаптивний     | Енергетичні блекаути, повітряні тривоги  |

Джерело: складено автором

Скорочення вікна планування спричинило структурні зрушення в бізнес-моделях готелів і туроператорів, призвівши до фактичного зникнення попиту на тарифи «Non-refundable», які раніше користувалися популярністю завдяки цінній доступності. Натомість спостерігається готовність споживачів сплачувати премію за гнучкість, що передбачає можливість безкоштовного скасування бронювання за 24 години або навіть у день заїзду, змушуючи бізнес закладати ризики незаповненості у вартість послуг, що, втім, не знижує попит у періоди відносного затишшя. Парадоксальним наслідком цих процесів є зростання фіскальної ефективності галузі: за перше півріччя 2025 року обсяг податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності склав 1,5 млрд грн [93], суттєво перевищивши показники довоєнного 2021 року, що свідчить про переосмислення короткострокового відпочинку населенням не як елемента розкоші, а як необхідної передумови психологічного виживання та відновлення працездатності.

В умовах воєнного стану категорія «туристичний сервіс» також змінилась, ставши нерозривно пов'язаною з необхідністю фізичної безпеки, що призвело до унікальної для світової практики інтеграції спеціалізованого програмного забезпечення у споживчий досвід. Мобільний застосунок «Повітряна тривога» набув статусу обов'язкового елемента цифрового супроводу подорожей територією України, причому іноземним відвідувачам, зокрема волонтерам та журналістам, наполегливо рекомендується інсталиювати це програмне забезпечення ще до перетину державного кордону. Функціональні можливості застосунку безпосередньо детермінують просторову поведінку особи, дозволяючи коригувати маршрути переміщення в режимі реального часу задля уникнення зон підвищеної небезпеки, а інтеграція з картами укриттів перетворюється на вагомий конкурентну перевагу для туристичних дестинацій. Окрім суто утилітарної функції, система сповіщень про початок та відбій тривоги забезпечує важливий психологічний ефект, створюючи ілюзію контролю над ситуацією та знижуючи рівень тривожності під час перебування в країні. Паралельно відбулася докорінна зміна критеріїв пошуку житла на платформах бронювання: якщо раніше домінуючими фільтрами виступали наявність басейну чи видові характеристики, то нині пріоритет змістився в бік параметрів безпеки, таких як наявність сертифікованого укриття, що часто верифікується через комунікацію в месенджерах, автономність енергопостачання завдяки генераторам та терміналам Starlink, а також розташування на нижніх поверхах будівлі. Ці вимоги фактично сформували новий стандарт якості туристичного продукту, де цифрова верифікація безпекових умов через фотофіксацію укриттів в ОТА та аналіз відгуків про роботу резервного живлення превалює над естетичними характеристиками об'єкта розміщення.

Одним із найбільш знакових зрушень у поведінковій економіці туризму воєнного часу став феномен «цифрової солідарності», який трансформував функціональне призначення глобальних платформ бронювання, перетворивши їх з комерційних майданчиків на інструменти прямої

фінансової допомоги. Яскравим проявом цього стала кампанія «Phantom Bookings», або бронювання без заїзду, що виникла як стихійний рух глобальної спільноти користувачів Airbnb у перші дні повномасштабного вторгнення в березні 2022 року [94]. Механізм передбачав масове бронювання житла в українських містах, що перебували під обстрілами, без наміру фізичного проживання, що дозволило здійснити прямий трансфер коштів українським господарям в обхід бюрократичних процедур благодійних фондів. Статистичні дані засвідчують безпрецедентний масштаб акції: протягом періоду пікової активності 2–3 березня було заброньовано понад 61 000 ночей, що забезпечило надходження майже 2 млн дол. США безпосередньо отримувачам лише за 48 годин, причому географія донорів охопила США (34 000 ночей), Велику Британію (8000 ночей) та Канаду (3000 ночей). Важливу роль відіграла політика самої платформи Airbnb, яка, підтримавши ініціативу, скасувала всі сервісні збори для бронювань в Україні, що забезпечило передачу 100% коштів адресатам, демонструючи адаптацію алгоритмів під соціальний запит та перетворення сервісу на фінтех-інструмент гуманітарної допомоги типу «рівний-рівному» [94].

Окрім спонтанних фінансових вливань, платформа Airbnb інституціоналізувала підтримку через спеціалізований підрозділ Airbnb.org, реалізувавши масштабну програму надання тимчасового прихистку для українських біженців. Результатом цієї ініціативи стало забезпечення безкоштовним житлом понад 100 000 українців завдяки участі 48 000 хостів у 160 країнах світу, які відкрили свої домівки для постраждалих, а також акумулювання понад 8,4 млн дол. США прямих пожертв від індивідуальних донорів із 95 країн [95]. Логічним продовженням інтеграції платформи в процеси відновлення стало стратегічне партнерство зі Львівською міською радою у 2023 році, завдяки якому Львів першим в Україні отримав доступ до аналітичного інструменту City Portal. Ця співпраця надає муніципальній владі доступ до верифікованих масивів даних про туристичні потоки, портрет відвідувача та динаміку бронювань, що є критично необхідним для

стратегічного планування ревіталізації індустрії та засвідчує перехід від ситуативного реагування на кризові явища до системного управління на основі аналізу великих даних.

Вплив воєнних дій трансформував не лише фізичний, але й віртуальний ландшафт української туристичної сфери, що зумовило появу нового сегмента цифрових продуктів – VR-турів зруйнованими містами, які доцільно класифікувати як форму «дистанційного темного туризму» з виразними елементами соціальної відповідальності. Ініціативи на кшталт «WER Ukraine» [96] та «War Up Close» [97] активно імплементують технології 360-градусної зйомки та засоби доповненої і віртуальної реальності (AR/VR) для документальної фіксації наслідків російської агресії. Зокрема, на платформі «WER Ukraine» розміщено віртуальні тури локаціями, що стали символами трагедії та національної стійкості [96]: зруйнованим мостом в Ірпені; Гостомельським аеропортом, де було знищено літак «Мрія»; вулицею Вокзальною в Бучі, яка перетворилася на кладовище спаленої техніки; Іванківським історико-краєзнавчим музеєм, місцем зберігання робіт Марії Примаченко, а також зруйнованими житловими масивами в Бородянці (рис. 2.6). Споживання такого контенту фундаментально відрізняється від традиційного віртуального туризму, адже якщо раніше телеологією VR-турів виступала промоція дестинацій для майбутніх відвідувань, то нині домінує функція свідчення, що дозволяє користувачеві зануритися в реальність війни та отримати об'єктивну інформацію без медійної цензури, фактично бачачи події очима очевидців [98]. Окрім того, іммерсивний досвід сприяє емоційній мобілізації, викликаючи глибшу емпатію порівняно зі звичайними фото- чи відеоматеріалами, а інтеграція платіжних інструментів безпосередньо у VR-інтерфейс уможливорює фандрайзинг, конвертуючи емоційний відгук у реальну фінансову підтримку на відбудову або потреби Збройних Сил України. Цей тренд свідчить про формування «економіки емпатії», де цифровий туристичний продукт виконує роль медіатора між жертвою агресії

та глобальним спостерігачем, трансформуючи пасивне співчуття в активну допомогу.

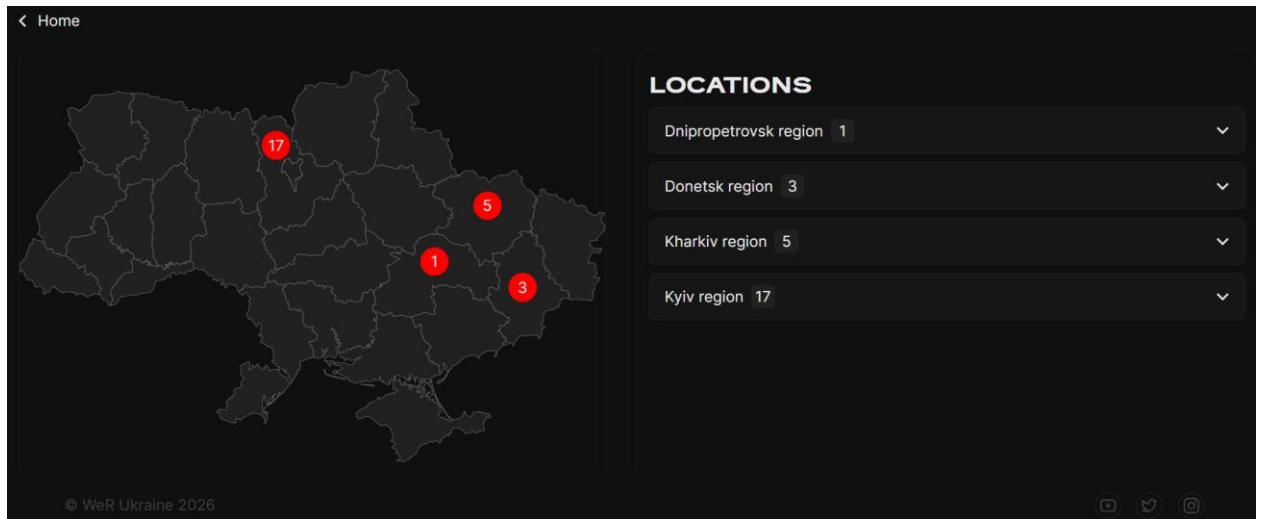


Рис. 2.6 – Оцифровані ресурсом WER Ukraine локації [96]

Тенденція до безконтактності, що набула поширення під час пандемії COVID-19, в умовах воєнного стану отримала нові імпульси для розвитку, перетворивши безконтактні технології в секторі HoReCa та туризмі на обов'язковий елемент протоколів безпеки й адаптивності. За даними Національного банку України, частка безготівкових операцій демонструє стабільне зростання навіть в умовах війни [99], що в туристичному секторі пояснюється не лише фактором зручності, але й періодичним дефіцитом готівки та необхідністю гарантування безпеки транзакцій. Використання QR-меню та систем мобільної оплати стало де-факто галузевим стандартом для закладів харчування, тоді як системи автоматизації, приміром «Poster POS», дозволяють підприємствам функціонувати в умовах нестабільного зв'язку та плинності кадрів, забезпечуючи хмарну синхронізацію даних і управління складськими запасами. Важливим вектором технологічної автономності стало масове впровадження готелями та апартаментами рішень для мінімізації фізичного контакту персоналу з гостем, зокрема систем розумних замків та онлайн-реєстрації, що уможливило поселення під час комендантської години або повітряних тривог без необхідності очікування на рецепції. Комунікаційні

процеси також зазнали змін, перемістившись у площину месенджерів (Telegram, Viber), де чат-боти забезпечують надання миттєвих відповідей щодо наявності місць, розташування укриттів та графіків роботи, суттєво розвантажуючи персонал.

Соціологічні спостереження та ринковий аналіз указують на фундаментальну реструктуризацію ієрархії споживчих пріоритетів українського туриста, де традиційна кореляція «ціна-якість» поступилася місцем співвідношенню «безпека-доступність». Ключові зміни виявляються у переорієнтації туристичних потоків на західні регіони України – Закарпаття, Львівщину та Буковину, які сприймаються громадськістю як «умовно безпечні», причому Закарпаття трансформувалося в один із ключових хабів внутрішнього туризму та релокації, при чому майже половина респондентів обирають цей регіон саме через безпековий чинник [100]. Спостерігається зміна цінової еластичності попиту: туристи стали менш чутливими до зростання вартості послуг у безпечних регіонах, проте висувають підвищені вимоги до умов скасування бронювань, що перетворює безпеку на невід’ємну складову доданої вартості продукту. Водночас соціальний склад споживачів туристичних послуг зазнав трансформацій через значну частку внутрішньо переміщених осіб (ВПО), які інтегруються в місцеву економіку, розмиваючи межі між класичним туризмом та вимушеною міграцією і створюючи гібридні форми споживання, наприклад, довгострокову оренду житла в курортних зонах.

Підсумовуючи аналіз тенденцій споживання цифрових туристичних продуктів в Україні протягом 2022–2024 років, можна констатувати формування унікальної моделі стійкого туризму, яка вирізняється низкою специфічних ознак. По-перше, відбувається інструменталізація цифровізації, коли застосунки, платформи бронювання та VR-технології використовуються переважно для забезпечення фізичної безпеки, навігації в умовах загроз та мобілізації міжнародної підтримки, а не для розваги. По-друге, спостерігається становлення економіки солідарності, де глобальні платформи,

зокрема Airbnb, продемонстрували здатність до оперативної трансформації у гуманітарні хаби, генеруючи потужні фінансові потоки через механізми «фіктивного споживання». По-третє, ринок характеризується гіперлокальністю та миттєвістю рішень, оскільки горизонт планування звузився до мінімуму, перетворивши туризм на ситуативну діяльність, що перебуває у прямій залежності від оперативної воєнної обстановки. По-четверте, чітко простежується етичний вимір технологій, завдяки якому віртуальні тури зруйнованими містами легітимізували «темний туризм» як форму збереження історичної пам'яті та адвокації справедливості, вивівши його з ніші маргінального інтересу в мейнстрім цифрової дипломатії. Таким чином, цифрова екосистема туризму України засвідчила високу адаптивність, ставши важливим компонентом національної стійкості та опору агресії.

## **Висновки до розділу 2**

Проаналізовано архітектуру нормативно-правового та технічного забезпечення цифрового туризму, що дозволило констатувати формування унікальної стійкої моделі функціонування галузі в умовах воєнного стану. Встановлено, що трансформація законодавчого поля відбувається у векторі гармонізації з європейськими стандартами, зокрема через імплементацію Єдиного туристичного реєстру та легітимізацію інструментів електронної комерції, які забезпечують прозорість ринкових відносин. Обґрунтовано критичну роль технічної інфраструктури, яка, спираючись на технології супутникового зв'язку та розгалужені мобільні мережі, гарантує безперервність надання послуг навіть за умов енергетичних криз. Доведено ефективність багаторівневої цифрової екосистеми, де синергія національних платформ, таких як «Дія», та муніципальних Smart-City рішень створює безпечне середовище для верифікації користувачів і транзакцій, виступаючи фундаментом для відновлення туристичного потенціалу.

Здійснено оцінку рівня цифрової зрілості провідних суб'єктів туристичного ринку, що виявило диференціацію стратегій адаптації: від технологічного лідерства з використанням штучного інтелекту та динамічного ціноутворення (ТК «Буковель», «Join UP!») до прагматичного використання доступних каналів комунікації (мережа «Optima»). Виявлено, що в умовах війни пріоритети цифровізації змістилися з маркетингової площини у сферу безпеки та операційної стійкості, де наявність автономного живлення та стабільного зв'язку стала частиною ціннісної пропозиції. Встановлено факт проходження «точки неповернення» у відмові від програмного забезпечення країни-агресора, що спричинило масову міграцію готельного бізнесу на вітчизняні хмарні SaaS-рішення. Таке технологічне переозброєння визначено як критичний фактор національної кібербезпеки та стимул для розвитку внутрішнього ринку ІТ-продуктів для сфери гостинності.

Виявлено фундаментальні трансформації споживчої поведінки, що характеризуються феноменом темпоральної компресії, внаслідок чого горизонт планування подорожей звузвився до оперативного вікна в 1–3 дні, перетворивши туризм на ситуативну практику «реактивного споживання». Обґрунтовано появу нових форм цифрової взаємодії, зокрема «економіки солідарності», де глобальні платформи бронювання трансформувалися в інструменти прямої фінансової підтримки через механізм «фіктивного споживання». Встановлено, що критерії вибору туристичного продукту зазнали докорінних змін: параметри фізичної безпеки та цифрова верифікація укриттів стали домінуючими над комфортом. Окреслено розвиток сегмента віртуального «темного туризму», де VR-технології використовуються для документації воєнних злочинів та емоційної мобілізації міжнародної спільноти, виконуючи функцію цифрової дипломатії та збереження історичної пам'яті.

## РОЗДІЛ 3

### ПЕРСПЕКТИВИ ТА СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ЦИФРОВОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ

#### 3.1 Стратегія цифрової трансформації туристичної галузі у повоєнний період

Повоєнне відновлення національної економіки, і туристичної сфери зокрема, не може обмежуватися механічною відбудовою зруйнованих об'єктів за старими зразками, оскільки такий підхід заздалегідь прирікає галузь на технологічне відставання та неконкурентоспроможність. Стратегічною необхідністю має стати концепція «розумної відбудови», яка передбачає проектування туристичного простору одразу на новітній технологічній основі, оминаючи етап застарілих аналогових рішень. Це означає, що відновлення готелю, музею чи санаторію повинно починатися не лише з фундаменту, а й з планування його цифрової інфраструктури – від високошвидкісних мереж та IoT-сенсорів до інтеграції в глобальні системи бронювання. Україна має унікальний історичний шанс здійснити якісний стрибок, перестрибнувши через кілька етапів еволюційного розвитку, які європейські країни проходили десятиліттями, і створити одну з найсучасніших туристичних моделей у світі. Водночас, такий підхід вимагає зміни самої філософії управління, де цифра стає не допоміжним інструментом, а середовищем існування туристичного продукту.

Фундаментом цієї нової архітектури, на нашу думку, має стати створення національної цифрової екосистеми «E-Tourism UA», яка виступатиме єдиною точкою входу для бізнесу, держави та туриста. Ключова ідея полягає в синергії адміністративних та маркетингових функцій: об'єднання Єдиного туристичного реєстру, який забезпечує легітимізацію та облік суб'єктів господарювання, з потужними промоційними платформами. Це дозволить вирішити одвічну проблему розриву між державною

статистикою та реальними ринковими процесами, адже дані про туристичні потоки, завантаженість закладів та податкові відрахування генеруватимуться автоматично в режимі реального часу. Для бізнесу інтеграція в таку екосистему означатиме спрощення дозвільних процедур та автоматичний доступ до програм державної підтримки або грантового фінансування. Держава ж отримає прозорий ринок, де кожен легальний гравець видимий для інвестора та захищений законом, що є критично важливим для залучення міжнародних донорів до процесів відбудови.

Особливий акцент у стратегії цифровізації необхідно зробити на забезпеченні інклюзивності та безбар'єрності, що є не лише вимогою часу, а моральним обов'язком суспільства перед ветеранами та цивільними, які отримали поранення внаслідок бойових дій [101, с. 61]. Традиційні архітектурні рішення, навіть за наявності пандусів, часто виявляються недостатніми без належного інформаційного супроводу, тому саме цифрові технології мають компенсувати фізичні обмеження простору. Йдеться про створення інтерактивних карт доступності, навігаційних систем з голосовим супроводом та доповненою реальністю, які прокладатимуть маршрути, враховуючи індивідуальні потреби користувача. Цифрові сервіси повинні гарантувати, що людина з інвалідністю зможе дистанційно перевірити, чи відповідає конкретний готельний номер або музейний зал її потребам, забронювати спеціальний трансфер та отримати необхідну допомогу в один клік. До того ж, як слушно зауважує О. Ніколайчук, «безбар'єрний туризм виступає індикатором соціальної відповідальності держави та її відповідності європейським стандартам, зміцнюючи позитивний міжнародний імідж України» [101, с. 61].

Впровадження таких масштабних змін неможливе без чіткої етапності, оскільки одночасна реалізація всіх ініціатив в умовах обмежених ресурсів несе ризики управлінського хаосу. Необхідно розмежувати завдання відновлення базової інфраструктури зв'язку, яка постраждала від обстрілів, та завдання впровадження високотехнологічних рішень штучного інтелекту чи

віртуальної реальності. Першочерговим пріоритетом є цифрова стабілізація, що передбачає забезпечення покриття швидкісним інтернетом усіх туристичних дестинацій, включаючи віддалені рекреаційні зони, та запуск базових державних реєстрів. Лише на міцному фундаменті стабільного зв'язку та кібербезпеки можна розбудовувати надбудову у вигляді смарт-сервісів, динамічного ціноутворення та персоналізованих рекомендаційних систем. Кінцевою метою стратегії є повна інтеграція українського туристичного ринку в Єдиний цифровий ринок Європейського Союзу, що відкриє вітчизняним підприємствам безперешкодний доступ до платоспроможної європейської аудиторії. Гармонізація стандартів обміну даними, взаємне визнання електронних ідентифікаторів та синхронізація платіжних систем дозволять стерти цифрові кордони швидше, ніж фізичні. Європейський турист, звиклий до певного рівня сервісу та технологічного комфорту, повинен отримувати в Україні зрозумілий йому цифровий досвід – від купівлі квитка на потяг до оренди житла через звичні йому інтерфейси. Це вимагає від українського бізнесу не лише технологічного переозброєння, а й ментальної готовності працювати за прозорими європейськими правилами, де репутація в цифровому просторі є головним активом. Експорт туристичних послуг через цифрові канали стане потужним драйвером валютних надходжень та інструментом культурної дипломатії.

Пропонується візуалізувати логіку реалізації стратегії у вигляді дорожньої карти, яка структурує процес трансформації у часі та за пріоритетами. Запропонована періодизація на 2026–2030 роки враховує як необхідність повоєнного відновлення, так і амбіції щодо технологічного лідерства в регіоні. Кожен етап має чітко визначені цілі та інструментарій, що дозволяє моніторити прогрес і вносити корективи залежно від темпів економічного відродження країни. Така структурна схема слугуватиме орієнтиром для державних органів та приватних інвесторів, демонструючи послідовність кроків від відновлення зв'язку до глобальної експансії

національного туристичного продукту. Деталізовану структуру етапів цифрової трансформації наведено на рисунку 3.1.

| <b>Етап 1. Цифрова стабілізація та фундамент (2026–2027)</b>  | <b>Етап 2. Інфраструктурний апгрейд та смарт-рішення (2027–2028)</b>  | <b>Етап 3. Глобальна експансія та інновації (2029–2030)</b>   |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Відновлення телекомунікаційної інфраструктури в деокупованих та постраждалих регіонах (покриття 95% туристичних зон 4G/5G).</li> <li>✓ Повноцінний запуск Єдиного туристичного реєстру та його інтеграція з діючими державними базами даних.</li> <li>✓ Створення базових модулів екосистеми «E-Tourism UA» (кабінет суб'єкта господарювання, електронна звітність).</li> <li>✓ Розробка та затвердження стандартів цифрової безбар'єрності для туристичних об'єктів.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Масове впровадження IoT-технологій у готельному секторі та на об'єктах транспортної інфраструктури.</li> <li>✓ Запуск національної платформи інклюзивного туризму з AR-навігацією для осіб з інвалідністю.</li> <li>✓ Впровадження механізмів Big Data для управління туристичними потоками та навантаженням на дестинації.</li> <li>✓ Стимулювання переходу малого та середнього бізнесу на хмарні системи управління (SaaS) вітчизняної розробки.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Повна синхронізація з туристичними цифровими платформами Європейського Союзу (єдиний цифровий квиток, транскордонні маршрути).</li> <li>✓ Використання штучного інтелекту для гіперперсоналізації пропозицій та динамічного маркетингу країни.</li> <li>✓ Масштабування віртуальних представництв України у метавсесвітах для залучення нової аудиторії.</li> <li>✓ Досягнення показників повної цифровізації адміністративних послуг у галузі.</li> </ul> |

Рис. 3.1 – Дорожня карта цифрової трансформації туризму України на 2026–2030 рр.

Джерело: складено автором

Наступним логічним кроком у реалізації стратегії є трансформація ключових туристичних центрів України, зокрема Києва, Львова, Одеси та рекреаційного регіону Карпат, у повноцінні «Розумні дестинації». Ця концепція, за визначенням М. Салун та К. Тимошенко передбачає відхід від хаотичної забудови та стихійного управління туристичними потоками до створення високотехнологічного середовища, де фізична інфраструктура тісно переплетена з цифровими сервісами [102, с. 163]. Йдеться про впровадження

інтегрованих міських платформ, які дозволяють муніципалітетам у реальному часі керувати життєдіяльністю міста, а туристам – отримувати безшовний доступ до послуг транспорту, проживання та дозвілля. Для повоєнної України це означає можливість спроектувати туристичні зони таким чином, щоб вони були не лише привабливими візуально, але й максимально ефективними з точки зору використання ресурсів та зручності. Технологічна модернізація міського простору стане тим фактором, що дозволить українським містам конкурувати з європейськими столицями, пропонуючи відвідувачам вищий рівень цифрового комфорту та передбачуваності сервісу.

Невід’ємною складовою цієї трансформації є розгортання розгалуженої мережі датчиків Інтернету речей, які виконуватимуть функцію цифрової нервової системи дестинації. Першочерговим завданням цих сенсорів стане моніторинг скупчення людей у популярних локаціях, що дозволить превентивно вирішувати проблему надмірного туризму, яка неминуче повернеться після відновлення безпеки та відкриття кордонів. С. Цвілий зі співавторами слушно припускають, що заснована на IoT система автоматично аналізуватиме щільність натовпу в історичних центрах міст чи на гірських маршрутах і, у випадку перевищення критичних показників, пропонуватиме туристам через мобільні додатки альтернативні маршрути або час відвідування, нараховуючи за це бонуси чи знижки [103, с. 23]. Такий підхід дозволить рівномірно розподілити антропогенне навантаження на інфраструктуру, зберегти історичну спадщину від руйнування та забезпечити комфортне перебування гостей, уникаючи ефекту переповненості, характерного для багатьох світових курортів. Засобами IoT-інфраструктури вирішується і питання екологічної та фізичної безпеки. Мережа має включати станції моніторингу якості повітря та води, інтегровані в єдину систему оповіщення, що дозволить туристам у режимі реального часу відстежувати екологічні показники в обраній локації, що є особливо актуальним для індустриальних регіонів та прибережних зон. Паралельно з цим, система відеоспостереження нового покоління, оснащена алгоритмами штучного

інтелекту, забезпечуватиме громадський порядок, автоматично виявляючи нестандартну поведінку, залишені предмети чи інші потенційні загрози [104, с. 258]. Це створить атмосферу захищеності, яка є фундаментальною вимогою для повернення іноземних туристів, трансформуючи поняття безпеки з абстрактної категорії в конкретний, вимірюваний цифровий показник, доступний кожному користувачеві смартфона.

Управління маркетинговою стратегією регіонів має перейти від інтуїтивних рішень до підходів, що базуються на глибокому аналізі великих даних, отриманих у співпраці з національними мобільними операторами. Як слушно зауважують І. Кочума зі співавторами, «інформація є одним із найцінніших активів у сфері туризму» [105, с. 489]. Знеособлені масиви даних про переміщення абонентів, тривалість їхнього перебування в конкретних локаціях, структуру витрат та країни походження дозволять формувати детальний цифровий портрет туриста з безпрецедентною точністю. Замість дорогих і не завжди репрезентативних соціологічних опитувань, регіональні туристичні офіси отримають доступ до динамічних теплових карт активності, що дасть змогу миттєво оцінювати ефективність проведених фестивалів чи рекламних кампаній. Це дозволить оптимізувати бюджетні витрати, спрямовуючи промоційні зусилля саме на ті цільові аудиторії та географічні ринки, які демонструють найвищий потенціал, а також прогнозувати пікові навантаження для завчасної підготовки комунальних служб та бізнесу.

Варто зазначити, що впровадження концепції Smart Destination вимагає чіткої системи критеріїв, які дозволять оцінювати прогрес кожного міста на шляху до цифрової зрілості та коригувати стратегічні плани. Необхідно розробити уніфіковану шкалу індикаторів, яка враховуватиме специфіку українських реалій, включаючи безпекові фактори та енергоефективність, і водночас корелюватиме з європейськими стандартами сталого розвитку туризму. Така система координат дозволить муніципалітетам не лише звітувати про кількість встановлених камер чи датчиків, а й демонструвати реальний вплив технологій на якість життя громади та досвід гостей. У таблиці

3.1 запропоновано перелік ключових технологічних рішень та індикаторів ефективності, які мають лягти в основу регіональних програм розвитку розумного туризму в повоєнний період.

Таблиця 3.1

## Критерії та індикатори Smart-дестинації для повоєнної України

| Сфера впровадження     | Технологічне рішення   | Функціональне призначення   | Очікуваний ефект для дестинації   |
|------------------------|--|---|---|
| Розумна мобільність    | Єдиний електронний квиток (E-ticket) та мультимодальні додатки | Інтеграція всіх видів міського та туристичного транспорту в одну платіжну екосистему; побудова безшовних маршрутів.       | Зростання використання громадського транспорту на 25-30%; зменшення заторів у туристичних центрах; легалізація грошових потоків перевізників. |
| Інтелектуальна безпека | Системи відеоаналітики з ШІ та тривожні кнопки                 | Автоматичне розпізнавання облич, номерних знаків та нетипової поведінки; миттєве сповіщення служб порятунку.              | Зниження рівня вуличної злочинності у туристичних зонах на 40%; підвищення індексу сприйняття безпеки іноземними туристами.                   |
| Екологічний моніторинг | Мережа IoT-сенсорів якості повітря та води                     | Контроль рівня забруднення (PM2.5, NO2) та радіаційного фону в реальному часі з публічним доступом до даних.              | Формування іміджу екологічно безпечного регіону; оперативне реагування на техногенні ризики; зростання потоку медичного туризму.              |
| Управління ресурсами   | Розумний облік та енергоефективне освітлення                   | Автоматизований контроль споживання енергії та води готелями; адаптивне вуличне освітлення залежно від присутності людей. | Зменшення комунальних витрат туристичного бізнесу на 15-20%; підвищення енергетичної стійкості дестинації в умовах дефіциту потужностей.      |
| Керування потоками     | Датчики трафіку та Big Data аналітика                          | Підрахунок відвідувачів у локаціях культурної спадщини; прогнозування пікових навантажень.                                | Запобігання руйнуванню пам'яток через надмірне антропогенне навантаження; рівномірний розподіл доходів бізнесу по території міста.            |

Джерело: складено автором

Вже зараз вітчизняна сфера туризму відчуває сильний кадровий голод [106], який неминуче загостриться в повоєнний період через демографічні втрати та міграцію. Вирішення даної проблеми вимагає відмови від екстенсивних методів залучення персоналу на користь стратегії глибокої цифрової перепідготовки наявних трудових ресурсів. Найгострішим викликом для відновлення галузі стане не стільки брак фінансування, скільки відсутність фахівців, здатних працювати в новій технологічній парадигмі, тому держава спільно з бізнесом має створити національну екосистему безперервної професійної освіти. Ключовим завданням є трансформація системи підготовки кадрів таким чином, щоб цифрові компетенції – від володіння хмарними системами управління до навичок цифрового маркетингу – стали базовим елементом кваліфікації кожного працівника, незалежно від його посади. На нашу думку, лише через тотальну цифровізацію знань та навичок можна компенсувати фізичну нестачу робочих рук, забезпечивши високу продуктивність праці та здатність індустрії генерувати додану вартість в умовах обмеженого людського капіталу, що є фундаментом конкурентоспроможності на європейському ринку.

Особливий акцент у процесі оновлення кадрового потенціалу необхідно зробити на соціальній та професійній інтеграції ветеранів війни і внутрішньо переміщених осіб, для яких сфера цифрового туризму відкриває широкі перспективи самореалізації без необхідності важкої фізичної праці. Доцільно запровадити цільові державні програми перекваліфікації, орієнтовані на опанування професій майбутнього, таких як менеджери з управління онлайн-продажами, адміністратори цифрових платформ чи аналітики туристичних даних. Перспективним напрямом для демобілізованих військових, які мають унікальний досвід керування безпілотними літальними апаратами, може стати перепрофілювання на операторів дронів для створення промоційних відеоматеріалів та віртуальних 3D-турів.

Окремим стратегічним вектором має стати підготовка професійних творців цифрового контенту, здатних наповнити технологічну інфраструктуру

якісними сенсами та візуальними образами, що є критично важливим для просування бренду України. Сучасна економіка вражень вимагає фахівців нового типу – архітекторів віртуальних просторів, сценаристів для інтерактивних аудіогідів та розробників маршрутів у доповненій реальності, які вміють професійно працювати з емоціями споживача через екран смартфона. Здатність персоналу генерувати вірусний контент, вести ефективну комунікацію в соціальних мережах та застосовувати інструменти сторителінгу стає не менш важливою компетенцією, ніж знання стандартів гостинності. Інвестиції у навчання таких спеціалістів дозволять сформувати потужний інформаційний супровід національного туристичного продукту, перетворюючи кожного працівника галузі на ефективного цифрового амбасадора, здатного залучати іноземну аудиторію через переконливі цифрові наративи. Водночас погодимось із твердженням Ю. Карпенка зі співавторами, які зазначають, що «хоча держава намагається підтримувати галузь, масштаби цієї підтримки часто є недостатніми для подолання таких глобальних викликів, як кадровий голод. Необхідні цільові програми для збереження та розвитку трудового потенціалу галузі» [107, с. 10].

Закріплення цих трансформацій на інституційному рівні вимагає докорінного оновлення професійних стандартів для ключових спеціальностей туристичного супроводу та готельної сфери, які мають відповідати реаліям цифрової епохи. Однак і тут постає суттєва проблема: «сучасні ЗВО, які здійснюють підготовку фахівців за напрямом «Туризм і рекреація», не готові швидко адаптувати зміст освітніх програм до реалій ринку, оскільки навіть розробка освітніх і професійних стандартів займає не менше кількох років» [108, с. 19]. Менше з тим, процедура атестації гідів-екскурсоводів та сертифікації готельєрів повинна включати обов'язкову перевірку рівня цифрової грамотності, зокрема вміння користуватися системами автоматизації, мобільними додатками навігації та безконтактними платіжними інструментами. Екскурсовод майбутнього – це не просто ретранслятор історичних фактів, а модератор гібридного досвіду, який гармонійно поєднує

живу розповідь із демонстрацією цифрових реконструкцій на планшеті чи в окулярах доповненої реальності. Впровадження жорстких вимог до цифрової компетентності на законодавчому рівні стане дієвим стимулом для самоосвіти кадрів та гарантією того, що якість українського сервісу відповідатиме високим технологічним очікуванням вибагливого європейського туриста.

Підсумовуючи, повоєнне відновлення туристичної сфери України вимагає переходу від екстенсивної відбудови до реалізації концепції «розумного відновлення», технологічним ядром якої має стати національна екосистема «E-Tourism UA». Ця платформа забезпечить синергію державних реєстрів і маркетингових інструментів, гарантуючи прозорість ринку та автоматизацію управлінських процесів. Запропоновано дорожню карту цифрової трансформації на 2026–2030 роки, спрямовану на поетапну інтеграцію вітчизняного турбізнесу в Єдиний цифровий ринок ЄС через гармонізацію стандартів та впровадження інклюзивних технологій для ветеранів. Доведено доцільність масштабування моделі Smart Destination у ключових туристичних центрах, де розгортання мереж IoT та систем відеоаналітики дозволить трансформувати поняття безпеки в контрольований цифровий показник. Встановлено, що критичною умовою успішної реалізації стратегії є подолання кадрового дефіциту шляхом системної цифрової перекваліфікації населення та оновлення професійних стандартів, що перетворить цифрову грамотність на обов'язкову компетенцію персоналу галузі.

### **3.2 Концепція впровадження технологій доповненої та віртуальної реальності в промоцію дестинацій**

Еволюція цифрових продуктів у повоєнний час вимагає докорінної зміни наративу: від фіксації трагічних наслідків війни, характерних для «темного туризму», до візуалізації перспектив відновлення, що формує нову концепцію «туризму відродження». Якщо на етапі активних бойових дій віртуальні тури

зруйнованими містами виконували функцію документування злочинів та емоційної мобілізації міжнародної спільноти, то в період відбудови вони мають трансформуватися в потужний інвестиційний інструмент. Цифровий контент більше не може обмежуватися констатацією руйнувань, він повинен пропонувати певне бачення майбутнього, перетворюючи пасивного спостерігача на активного учасника процесу відновлення. Така зміна акцентів дозволить уникнути травматизації суспільства постійним повторенням образів війни та спрямувати увагу світової спільноти на конструктивні процеси творення нової, модерної України. Віртуальна реальність стає мостом між емоційним співчуттям та прагматичним фінансовим рішенням донора.

Технологічним ядром цієї трансформації, на нашу думку, може стати широке впровадження доповненої реальності, яка дозволяє накладати цифрові шари на фізичний простір, створюючи ефект «вікна в майбутнє» безпосередньо на місці подій (рис. 3.2). Турист, перебуваючи біля руїн знищеної будівлі чи на пустирі, за допомогою смартфона зможе побачити деталізовану тривимірну модель відновленого об'єкта, органічно вписану в навколишній ландшафт. Це рішення кардинально змінює сприйняття простору: замість депресивного краєвиду відвідувач споглядає архітектурний проєкт, який може бути реалізований за його підтримки. Використання високоточних геолокаційних міток та технологій комп'ютерного зору забезпечить ідеальну синхронізацію віртуального образу з реальними координатами, дозволяючи оглядати майбутню споруду з різних ракурсів. Ключовою інновацією пропонованого підходу є інтеграція платіжних шлюзів безпосередньо в інтерфейс доповненої реальності, що реалізує механізм «клік для відбудови». Користувач, оцінивши візуалізацію проєкту, отримує можливість миттєво зробити благодійний внесок або придбати іменний сертифікат інвестора, просто натиснувши на віртуальний елемент будівлі на екрані свого гаджета. Ця технологія скорочує шлях від виникнення емоційного бажання допомогти до здійснення транзакції до кількох секунд, прибираючи будь-які бюрократичні бар'єри чи необхідність пошуку банківських

реквізитів. Система мікроінвестицій дозволяє залучати кошти не лише від великих фондів, а й від мільйонів індивідуальних туристів, які відчують особисту причетність до відродження конкретної пам'ятки чи парку. Прозорість процесу забезпечується технологією розподіленого реєстру, яка фіксує кожну транзакцію та гарантує цільове використання зібраних ресурсів на конкретний об'єкт.

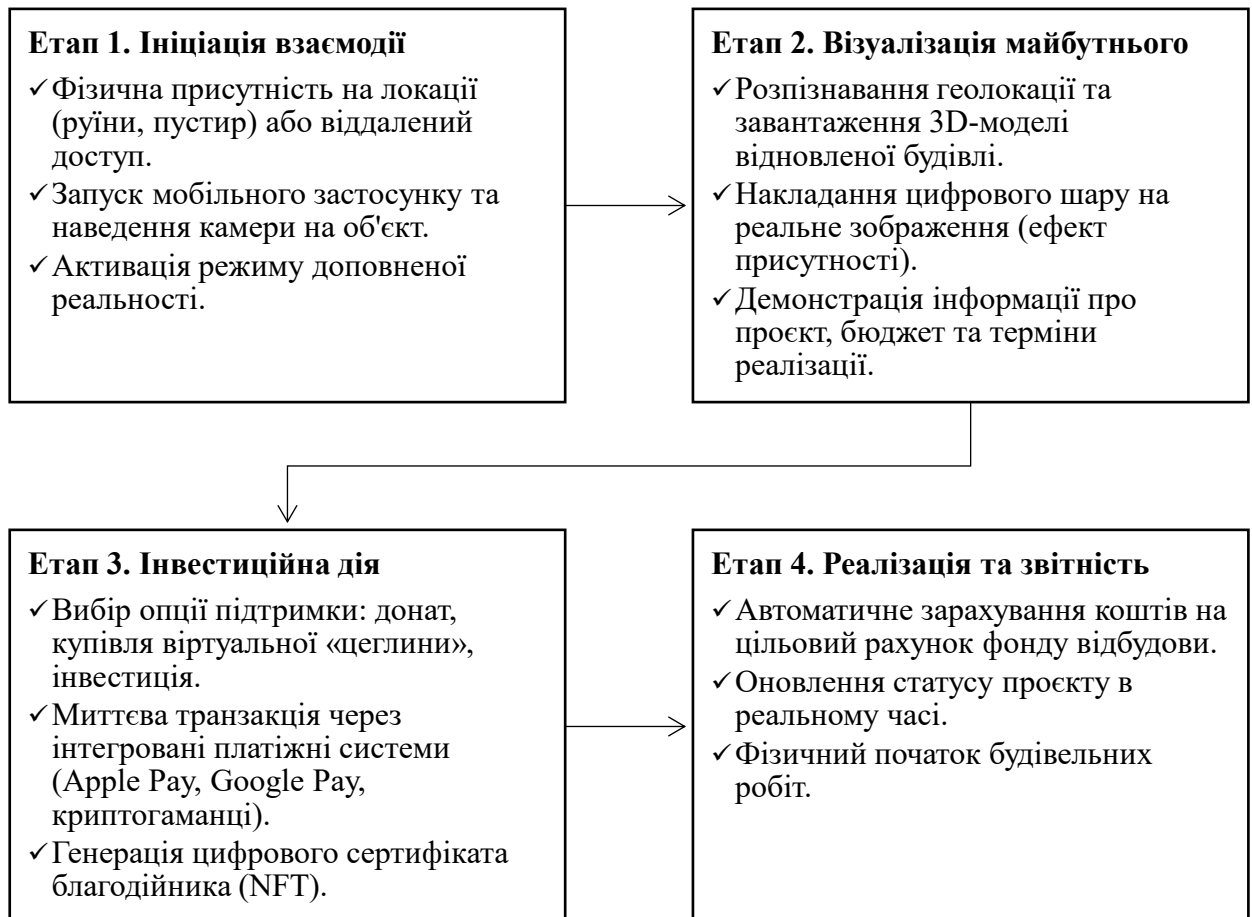


Рис. 3.2 – Механізм AR-взаємодії в концепції «Туризм відродження»

Джерело: складено автором

Стратегічне значення впровадження таких іммерсивних технологій полягає у формуванні тривалого емоційного зв'язку між іноземним гостем та Україною, що виходить далеко за межі звичайної туристичної поїздки. Візуалізація майбутнього перетворює абстрактні плани відбудови на зрозумілий та привабливий продукт, який можна «відчути» та підтримати тут і зараз. Для української діаспори та міжнародних партнерів це стає дієвим

інструментом моніторингу прогресу, адже оновлення цифрових моделей дозволяє спостерігати за етапами будівництва дистанційно. Крім того, елементи гейміфікації, такі як віртуальні таблички з іменами благодійників на фасадах AR-моделей, створюють додаткову мотивацію для участі у фінансуванні. Таким чином, цифрові технології стають не просто розвагою, а потужним драйвером економічного відродження, акумулюючи глобальні ресурси для відновлення туристичної інфраструктури держави.

Логічним продовженням цифровізації є впровадження ігрових механік у процес пізнання культурної спадщини, що може бути реалізовано через створення національного квесту з елементами доповненої реальності. Про це кажуть і М. Габа та Л. Бублик, вказуючи, що «можливість створення унікальних квестів та ігрових сценаріїв, дозволяє туристам активно взаємодіяти з культурою, історією та природними пам'ятками країни, робить туристичний досвід більш пізнавальним та захоплюючим» [109, с. 112]. Цей проєкт, побудований за принципом геопозиціонування, має на меті не розвагу заради розваги, а глибоке занурення відвідувачів у історичне середовище через пошук віртуальних артефактів, розміщених у безпечних, але маловідомих локаціях. Такий підхід дозволить децентралізувати туристичні маршрути, відкриваючи для мандрівників унікальні об'єкти – від старовинних садиб до модерністських мозаїк, які часто залишаються поза увагою через концентрацію трафіку на розкручених туристичних магнітах. Інтерактивна взаємодія з простором перетворює звичайну екскурсію на захопливу пригоду, де кожен знайдений цифровий об'єкт стає частиною великої мозаїки національної пам'яті, стимулюючи внутрішній туризм та інтерес до локальної історії.

Гейміфікація виступає потужним інструментом м'якого регулювання туристичних потоків, дозволяючи вирішувати проблему надмірного навантаження на популярні дестинації без застосування адміністративних обмежень. Алгоритми системи, аналізуючи щільність скупчення людей у реальному часі, можуть динамічно генерувати завдання у менш навантажених

зонах, пропонуючи користувачам підвищені віртуальні винагороди за зміну маршруту. Така стратегія поведінкової корекції є взаємовигідною: дестинація отримує рівномірний розподіл антропогенного навантаження, що сприяє збереженню пам'яток, а турист – унікальний досвід та реальні економічні переваги, конвертовані з ігрових балів у знижки в місцевих кав'ярнях чи готелях. Це перетворює управління натовпом на ненав'язливий процес, де вибір альтернативного, безпечнішого маршруту стає свідомим та мотивованим рішенням мандрівника.

Таблиця 3.2

## Концептуальні механіки національного туристичного AR-квесту

| Механіка гейміфікації             | Принцип дії та інструментарій  | Очікуваний ефект для дестинації та туриста  |
|-----------------------------------|--|---|
| Геопозиціонування та AR-артефакти | Розміщення віртуальних об'єктів у маловідомих локаціях; Використання доповненої реальності для візуалізації втрачених пам'яток | Децентралізація туристичних потоків; Зменшення навантаження на топові локації; Відкриття нових об'єктів культурної спадщини |
| Динамічне генерування завдань     | Алгоритмічний аналіз скупчення людей у реальному часі; Пропозиція альтернативних маршрутів через push-сповіщення               | М'яке регулювання натовпу; Підвищення рівня безпеки; Рівномірний розподіл антропогенного навантаження                       |
| Система винагород                 | Конвертація ігрових балів у реальні знижки; Інтеграція з локальними бізнесами (кав'ярні, готелі, музеї)                        | Економічне стимулювання малого бізнесу; Мотивація туриста змінити маршрут; Формування лояльності до бренду дестинації       |
| Інтерактивний сторітелінг         | Пошук частин історії («мозаїки пам'яті»); Квестові завдання замість пасивного прослуховування                                  | Глибоке емоційне залучення; Покращення запам'ятовування історичних фактів; Трансформація екскурсії у персональну пригоду    |

Джерело: складено автором

Завершальним елементом цифрової екосистеми вражень має стати впровадження технології невзаємозамінних токенів як сучасної альтернативи традиційним сувенірам. Створення цифрових колекційних активів, прив'язаних до конкретних геолокацій, дозволяє туристу отримати унікальне, захищене блокчейном підтвердження свого візиту, яке неможливо підробити чи втратити. Ці віртуальні артефакти можуть мати вигляд тривимірних

моделей відвіданих пам'яток, ексклюзивних цифрових листівок або навіть фрагментів аудіовізуального мистецтва, що формують персональну цифрову колекцію мандрівника. Володіння такими активами не лише задовольняє потребу в колекціонуванні, а й формує закритий клуб лояльних туристів, яким надаються привілеї під час наступних візитів, перетворюючи разову поїздку на тривалу взаємодію з брендом України.

Стратегічним кроком та наслідком описаних вище дій є вихід українського туристичного продукту в глобальні метавсесвіти. Це дозволить країні зайняти нішу інноваційного лідера на світовій мапі ще до повного відновлення фізичних туристичних потоків. Створення високоточних цифрових двійників знакових пам'яток, таких як Києво-Печерська Лавра, Одеський оперний театр тощо, у децентралізованих просторах на кшталт Decentraland або The Sandbox, трансформує саму суть презентації національного надбання. На відміну від статичних фотографій чи звичайних відеороликів, об'ємні цифрові копії надають користувачеві можливість вільно пересуватися локацією, взаємодіяти з архітектурними елементами та відчувати масштаб об'єктів, перебуваючи за тисячі кілометрів від України. Таке цифрове збереження спадщини виконує подвійну функцію: воно виступає страховим фондом культурного коду нації на випадок фізичних загроз та водночас слугує потужним магнітом, що формує первинний інтерес до реальної подорожі.

Револьюційною зміною у моделі дистрибуції туристичних послуг має стати відкриття повноцінних віртуальних офісів та представництв України у метавсесвітах, де процес комунікації відбувається через цифрові аватари. Це дозволяє подолати бар'єр безособовості, притаманний традиційним сайтам бронювання, адже відвідувач віртуального офісу отримує консультацію від аватара реального менеджера в режимі реального часу, маючи змогу обговорити деталі маршруту чи умови безпеки. У такому просторі потенційний турист може не лише почути про готель, а й «зайти» в його тривимірну модель, оцінити вид з вікна та здійснити бронювання реального

номера, оплативши його криптовалютою або звичайною картою. Ця гібридна модель взаємодії стирає межі між ігровим досвідом та електронною комерцією, перетворюючи віртуальну прогулянку на конкретну економічну дію – купівлю туру.

Потужним інструментом просування бренду держави стане організація масштабних віртуальних подій, які здатні зібрати мільйонну аудиторію без обмежень фізичної місткості майданчиків чи логістичних складнощів. Проведення цифрових концертів українських виконавців, мистецьких бієнале чи благодійних аукціонів у метавсесвіті дозволяє охопити наймолодшу та найбільш платоспроможну аудиторію поколінь Z та Альфа, для яких цифрова реальність є природним середовищем існування. Інтерактивний формат таких заходів, де кожен учасник є не пасивним глядачем, а активною дійовою особою, формує стійкий емоційний зв'язок з Україною, який значно сильніший за ефект від традиційної телевізійної реклами. Культурна дипломатія нового часу вимагає присутності там, де сконцентрована увага світу, і сьогодні цим місцем стають віртуальні концертні холи та виставкові зали глобальних цифрових платформ.

Економічна доцільність інвестування в метавсесвіт підтверджується можливістю монетизації віртуальних активів, що створює додаткове джерело доходу для підтримки фізичної туристичної інфраструктури в період її відновлення. Продаж брендованого цифрового одягу для аватарів (скінів) з елементами української вишивки, віртуальних сувенірів у вигляді NFT або навіть цифрових земельних ділянок поруч із віртуальними пам'ятками відкриває шлях до формування повноцінної креативної економіки. Кошти, отримані від таких транзакцій, можуть бути безпосередньо спрямовані на реставрацію реальних історичних об'єктів, створюючи замкнений цикл фінансування: цифровий актив працює на збереження матеріального. Це перетворює туризм з виключно сервісної галузі на високотехнологічну індустрію, що генерує експортну виручку через продаж інтелектуальних та цифрових продуктів. Варто розуміти, що ігнорування можливостей

метавсесвіту сьогодні рівнозначне відмові від створення веб-сайтів на початку 2000-х років, що загрожує втратою конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі. Світові лідери туризму вже активно колонізують цей простір, тому Україна повинна діяти на випередження, інтегруючи свої дестинації у цифрову тканину майбутнього. Стратегія цифрової експансії забезпечить Україні статус модерної, відкритої до інновацій держави, яка навіть у найскладніші часи здатна пропонувати світу передові рішення у сфері гостинності.

Таблиця 3.3

## Інструменти імерсивного маркетингу

| Критерій порівняння    | Доповнена реальність                               | Віртуальна реальність                                     | Метавсесвіт  |
|------------------------|--|---|--|
| Необхідне обладнання   | Смартфон або планшет (масовий доступ).             | VR-гарнітура, шоломи (Oculus, HTC) або кардборди.         | ПК, ігрові консолі або VR-гарнітури; стабільний інтернет.                          |
| Вартість впровадження  | Середня (розробка додатку та 3D-моделей).          | Висока (зйомка 360°, рендеринг, обладнання локацій).      | Дуже висока (купівля віртуальної землі, розробка архітектури, підтримка серверів). |
| Охоплення аудиторії    | Максимальне (доступно кожному власнику смартфона). | Обмежене (вимагає спеціального обладнання у користувача). | Зростаюче (переважно молодь, геймери, крипто-спільнота).                           |
| Цільова дія            | Швидка емоція, миттєвий донат, навігація на місці. | Глибоке занурення, навчання, демонстрація продукту.       | Соціальна взаємодія, побудова спільноти, продаж послуг та NFT.                     |
| Рівень інтерактивності | Накладання цифрового шару на реальний світ.        | Повна ізоляція у змодельованому середовищі.               | Гібридний простір: комунікація з іншими людьми (аватарами) та об'єктами.           |

Джерело: складено автором

Отже, запропонована концепція «туризму відродження» знаменує фундаментальну зміну цифрового нарративу: замість фіксації трагічних наслідків війни, акцент зміщується на візуалізацію майбутнього відновлення. Завдяки технологіям доповненої реальності пасивне споглядання руїн трансформується в дієвий інвестиційний інструмент, де механізм «клік для відбудови» дозволяє миттєво конвертувати емоційну емпатію туриста у

фінансову підтримку конкретних об'єктів. Окрім залучення коштів, широка гейміфікація простору через національні AR-квести сприятиме децентралізації туристичних потоків, відкриваючи для відвідувачів маловідомі локації та зменшуючи навантаження на популярні центри. У довгостроковій перспективі стратегічний вихід українського продукту в глобальні метавсесвіти та створення цифрових двійників пам'яток не лише забезпечить збереження культурного коду, але й виконуватиме функцію потужної цифрової дипломатії, формуючи стійкий імідж інноваційної держави на міжнародній арені.

### **3.3 Обґрунтування ефективності запропонованих заходів з цифровізації**

Оцінка економічної ефективності цифрової трансформації туристичної галузі базується на аналізі змін у юніт-економіці кожного окремого суб'єкта господарювання, де ключовим драйвером зростання прибутковості стає механізм допродажів через мобільні екосистеми за допомогою надання персоналізованих рекомендацій. А. Роговий та І. Безуглий описують їх роботу наступним чином: «для персоналізації обслуговування клієнтів аналізується поведінка та історія подорожей туристів. Алгоритми, які використовує штучний інтелект, здатні аналізувати величезні обсяги інформації, яка збирається в різних точках взаємодії. Надалі ці дані інтерпретуються для створення у клієнтів унікального індивідуалізованого досвіду» [110, с. 71]. Впровадження інтелектуальних рекомендаційних алгоритмів у застосунки для подорожей дозволяє збільшити середній чек туриста на 20–30% шляхом пропозиції релевантних додаткових послуг саме в той момент, коли споживач найбільш схильний до покупки. Наприклад, отримавши push-сповіщення про знижку в ресторані національної кухні, що знаходиться в радіусі ста метрів, або пропозицію придбати квиток до музею без черги, турист витрачає кошти, які за інших умов залишилися б у його гаманці. Це явище не лише генерує

миттєвий дохід, але й фундаментально впливає на показник утримання клієнтів, оскільки персоналізований сервіс формує лояльність, стимулюючи повторні візити. Таким чином, цифровізація трансформує разового відвідувача у постійного клієнта з високою позитивною цінністю, що є основою фінансової стійкості бізнесу в довгостроковій перспективі.

Макроекономічний ефект від цифровізації найвиразніше проявиться у зростанні частки в'їзного туризму, що стане прямим наслідком радикального спрощення бюрократичних процедур та впровадження концепції «безшовного кордону». Автоматизація візових процесів через систему електронних віз (e-Visa) та інтеграція біометричного контролю в пунктах пропуску усуває один із головних психологічних бар'єрів для іноземців – страх перед складною паперовою тяганиною та чергами. Для європейського туриста, який звик до вільного пересування в межах Шенгенської зони, легкість цифрового входу в країну є критичним фактором при виборі дестинації, часто важливішим за ціну. Створення цифрового «зеленого коридору» для верифікованих туристів дозволить Україні конкурувати за потоки мандрівників із сусідніми державами Східної Європи, позиціонуючи себе як відкриту та технологічну країну. Прогнозується, що кожне спрощення процедури в'їзду на 10% корелює зі зростанням туристичного потоку на 5–7%, що в масштабах країни забезпечить мільярдні валютні надходження.

Зниження операційних витрат бізнесу, зокрема вартості залучення одного клієнта, досягається завдяки тотальній автоматизації маркетингових та комунікаційних процесів. Заміна ручної праці менеджерів чат-ботами зі штучним інтелектом, які здатні обробляти тисячі типових запитів одночасно в режимі 24/7, дозволяє скоротити фонд оплати праці та мінімізувати втрати від людського фактора. Використання CRM-систем для таргетованої роботи з базою даних замість «холодних» дзвінків чи масової реклами суттєво підвищує конверсію, роблячи кожную вкладену в маркетинг гривню ефективнішою. Кошти, вивільнені завдяки цифровій оптимізації рутинних процесів, можуть бути реінвестовані у покращення якості сервісу або

інфраструктури, що створює спіраль якісного зростання. У підсумку, автоматизація не просто економить ресурси, а змінює структуру собівартості туристичного продукту, роблячи його більш конкурентоспроможним за ціною без втрати маржинальності для власника бізнесу.

Узагальнюючи наведені фактори, можна змоделювати два сценарії розвитку галузі: інерційний, який передбачає лише відновлення фізичної інфраструктури до довоєнного рівня, та інноваційний, що базується на запропонованій стратегії глибокої цифрової трансформації (рис. 3.3).

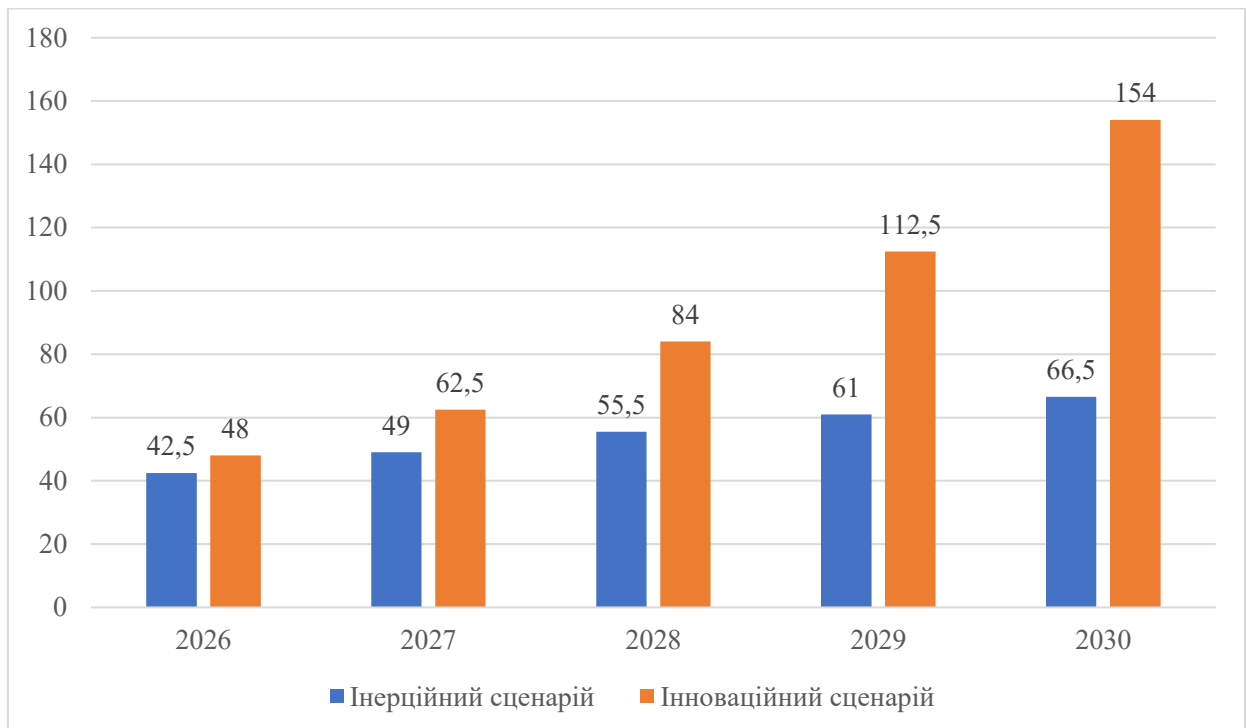


Рис. 3.3 – Прогнозний вплив цифровізації на зростання доданої вартості туристичної галузі (2026–2030), млрд. грн.

Джерело: складено автором

Розрахунки показують, що відмова від системної цифровізації призведе до стагнації темпів зростання доданої вартості, оскільки галузь швидко впреться у стелю пропускну здатності аналогових процесів. Натомість реалізація інноваційного сценарію запустить мультиплікативний ефект, де кожна цифрова транзакція, кожен автоматизований процес та кожен залучений через метавсесвіт турист працюватимуть на експоненційне

зростання доходів. Різниця між цими сценаріями, яка на початковому етапі може здаватися незначною, протягом п'яти років сформує колосальний розрив у показниках економічної ефективності, що наочно демонструють прогнозні дані.

Окрім суто фінансових показників, масштабна цифровізація туристичної сфери генерує потужний іміджевий ефект, виступаючи інструментом «м'якої сили» на міжнародній арені. Успішне впровадження національних цифрових екосистем дозволяє здійснити ребрендинг України, трансформуючи її сприйняття у світі з країни, що постраждала від війни, на державу-інноватора, яка диктує тренди GovTech та цифрової демократії. Високотехнологічний туристичний сервіс, де будь-яку послугу можна отримати в кілька кліків через смартфон, формує додану вартість національного бренду, залучаючи не лише шукачів пригод, а й інвесторів, IT-фахівців та «цифрових кочівників», які цінують комфорт і технологічність. Такий підхід перетворює кожен успішний досвід користування українськими цифровими сервісами іноземцем на акт публічної дипломатії, що зміцнює суб'єктність держави та демонструє її інституційну спроможність швидко відновлюватися на нових, прогресивних засадах.

Критично важливим є соціальний вимір цифровізації, який безпосередньо впливає на якість життя ветеранів та осіб з інвалідністю, чисельність яких об'єктивно зросла внаслідок бойових дій. Впровадження інклюзивних цифрових рішень – інтерактивних мап безбар'єрності або голосових помічників для навігації, забезпечує реальну, а не декларативну доступність туристичної інфраструктури, дозволяючи захисникам почуватися гідно та незалежно під час подорожей чи реабілітації. Паралельно з цим, цифрові технології виступають гарантом безпеки: наявність автоматизованих систем сповіщення про загрози та верифікованих баз укриттів суттєво знижує поріг тривожності у потенційних відвідувачів. Зниження суб'єктивного сприйняття ризиків завдяки прозорості та інформаційній доступності стає ключовим фактором привабливості DESTINATION, оскільки турист отримує

впевненість у тому, що держава контролює ситуацію і піклується про його захист через зрозумілі цифрові інтерфейси.

Екологічна ефективність переходу на цифрові рейки полягає у системному зменшенні вуглецевого сліду туристичної індустрії, що відповідає глобальним цілям сталого розвитку та вимогам «Зеленого курсу» Європейського Союзу. Відмова від друку мільйонних накладів рекламних буклетів, паперових квитків, посадкових талонів та карт місцевості на користь їх електронних аналогів дозволяє суттєво зекономити природні ресурси та зменшити обсяги твердих побутових відходів. Більше того, заміна традиційних пластикових ключів-карт у готелях на технологію мобільного доступу та цифровізація програм лояльності ліквідують потребу у виробництві та утилізації тон пластику щорічно. Такий екологічно відповідальний підхід не лише оптимізує витрати бізнесу, але й формує позитивний імідж українського туризму серед екологічно свідомої західної аудиторії, для якої турбота про довкілля є одним з вирішальних критеріїв при виборі місця для відпочинку.

Наостанок здійснимо аналіз бар'єрів, які можуть загальмувати або навіть унеможливити цифрову трансформацію галузі, серед яких домінуючу позицію займають загрози кібернетичного характеру. Концентрація колосальних масивів персональних даних туристів та комерційної інформації бізнесу в межах Єдиного туристичного реєстру (ЄТР) автоматично перетворює цю систему на пріоритетну ціль для ворожих хакерських угруповань, що прагнуть дестабілізувати українську економіку. Будь-який витік конфіденційних даних, чи то паспортних відомостей іноземних гостей, чи фінансової звітності готелів, здатен миттєво зруйнувати довіру до національної цифрової екосистеми, відновлення якої триватиме роками. Тому архітектура системи повинна від початку будуватися на принципах «security by design», передбачаючи використання квантово-стійкого шифрування, децентралізованого зберігання даних та регулярних стрес-тестів на

проникнення. Відповідно, кіберзахист має стати обов'язковим елементом проєктованої структури.

Суттєвим соціальним викликом залишається цифровий розрив, який проходить не лише між мегаполісами та периферією, а й між поколіннями підприємців, створюючи ризик маргіналізації значної частини ринку. Старше покоління власників садиб зеленого туризму чи класичних екскурсоводів часто сприймає необхідність роботи з QR-кодами, CRM-системами та електронними підписами як непереборну перешкоду, що може підштовхнути їх до тінізації діяльності замість легалізації. Якщо цифрові інструменти будуть занадто складними або неінтуїтивними, вони відторгнуть значний пласт малого бізнесу, який складає основу гостинності в регіонах. Стратегія впровадження повинна обов'язково супроводжуватися масштабними просвітницькими кампаніями та створенням максимально спрощених інтерфейсів, де складні технічні процеси приховані «під капотом», а користувач взаємодіє зі зрозумілим меню. Технології мають слугувати людям, а не створювати для них нові бар'єри.

Не можна ігнорувати й фактор енергетичної нестабільності, який в умовах перманентної загрози обстрілів критичної інфраструктури стає «ахіллесовою п'ятою» будь-яких цифрових рішень, залежних від безперебійного електропостачання. Концепція «розумної дестинації» перетворюється на пастку, якщо електронні замки в готелях блокуються, а навігаційні сервіси вимикаються разом зі зникненням мобільного зв'язку під час чергового блекауту. Це вимагає перегляду стандартів технічного оснащення туристичних об'єктів, де наявність резервного живлення та супутникових каналів комунікації стає обов'язковою умовою сертифікації та ліцензування. Цифрова інфраструктура повинна мати високий запас автономності, щоб гарантувати надання послуг навіть у сценарії повної ізоляції від централізованих мереж. Лише енергонезалежність дозволить перетворити віртуальні сервіси на надійну опору реального бізнесу.

Підсумовуючи аналіз ризиків, варто наголосити, що інвестиції у кібербезпеку та енергетичну стійкість не слід розглядати як пасивні витрати, оскільки вони є обов'язковою умовою операційної ефективності всієї моделі. Без гарантованої захищеності транзакцій та стабільності доступу жоден маркетинговий інструмент, яким би інноваційним він не був, не зможе залучити платоспроможного європейського туриста, для якого безпека персональних даних є безумовним пріоритетом. Збалансована оцінка очікуваних результатів від впровадження запропонованих заходів, що враховує як економічні вигоди, так і необхідні витрати на мінімізацію ризиків, наведена у підсумковій матриці ефективності (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

## Матриця оцінки ефективності заходів з цифровізації

| Заходи з цифровізації                            | Економічна ефективність  | Соціальна ефективність   | Технологічна ефективність  |
|--|--|--|--|
| Єдина екосистема «E-Tourism UA»                  | Зростання податкових надходжень на 25% через детінізацію; зниження адміністративних витрат бізнесу на 15%.   | Підвищення довіри до державних сервісів; прозорість ринку праці в туризмі.                               | Формування Big Data для національної статистики; 100% перехід на безпаперовий документообіг.                     |
| AR-маркетинг та віртуальні офіси                 | Збільшення середнього чека туриста на 20%; зростання експорту послуг через NFT та криптоактиви.              | Збереження історичної пам'яті (цифрові двійники); залучення молодіжної аудиторії до культурної спадщини. | Інтеграція в глобальні метавсесвіти; розвиток вітчизняних Creative Tech рішень.                                  |
| Концепція «Розумне місто» / «Розумна дестинація» | Зростання позитивної цінності клієнта на 15% завдяки повторним візитам; оптимізація комунальних витрат міст. | Підвищення рівня інклюзивності та доступності середовища; зростання індексу безпеки громадян.            | Впровадження IoT-мереж моніторингу; автоматизоване управління трафіком та навантаженням.                         |
| Національна програма Re-skilling                 | Зростання продуктивності праці в галузі на 30%; скорочення витрат на пошук персоналу.                        | Працевлаштування ветеранів та ВПО (соціальна реабілітація); зменшення цифрового розриву між поколіннями. | Підвищення загального рівня цифрової грамотності населення; поява нових професій (оператори туристичних дронів). |

Джерело: складено автором

Таким чином, обґрунтування ефективності цифрової трансформації засвідчує, що економічний успіх галузі безпосередньо залежить від оптимізації юніт-економіки та впровадження інтелектуальних систем перехресних продажів, здатних підвищити середній чек туриста на 20–30%. Реалізація інноваційного сценарію, на відміну від інерційного відновлення, дозволить досягти експоненційного зростання доданої вартості завдяки автоматизації рутинних процесів та ліквідації бар'єрів для в'їзного туризму. Важливо, що цифровізація виходить за межі суто комерційних цілей, стаючи фундаментом соціальної інклюзії та екологічної відповідальності, що є критично необхідним для інтеграції ветеранів і дотримання стандартів сталого розвитку. Хоча кібернетичні загрози та енергетичні виклики залишаються суттєвими факторами ризику, побудова захищеної екосистеми «E-Tourism UA» дозволить не лише забезпечити фінансову стійкість бізнесу, але й здійснити глобальний ребрендинг України як держави-інноватора, трансформуючи технологічний потенціал в інструмент «м'якої сили».

### **Висновки до розділу 3**

Обґрунтовано стратегічний пріоритет повоєнного відновлення туристичної сфери на засадах концепції «розумної відбудови», технологічним фундаментом якої визначено створення національної цифрової екосистеми «E-Tourism UA». Доведено, що синергія державних реєстрів та маркетингових інструментів у межах єдиної платформи забезпечить детінізацію ринку, прозорість адміністративних процедур та автоматизацію управлінських процесів, що є критичною умовою для залучення міжнародних донорів. Розроблено дорожню карту цифрової трансформації на 2026–2030 роки, яка передбачає поетапну інтеграцію українського турбізнесу в Єдиний цифровий ринок ЄС та масштабування моделі Smart Destination у ключових туристичних центрах країни. Встановлено критичну важливість подолання кадрового дефіциту через системну програму Re-skilling, що дозволить трансформувати

цифрову компетентність із факультативної навички в обов'язковий стандарт професійної діяльності, забезпечуючи інклюзивність сервісу для ветеранів та осіб з інвалідністю.

Сформовано концептуальні засади «туризму відродження», що передбачають зміну цифрового нарративу з фіксації руйнувань на візуалізацію майбутнього відновлення за допомогою технологій доповненої та віртуальної реальності. Запропоновано інноваційний механізм імерсивної взаємодії «клік для відбудови», який трансформує емоційний відгук туриста у прямі мікроінвестиції через інтеграцію платіжних шлюзів у AR-інтерфейси, та інструменти гейміфікації для децентралізації туристичних потоків і зниження навантаження на популярні локації. Визначено стратегічну необхідність експансії національного продукту в глобальні метавсесвіти через створення цифрових двійників пам'яток та відкриття віртуальних представництв, що виконуватиме функцію цифрової дипломатії та дозволить монетизувати культурну спадщину через NFT-активи ще до повного відновлення фізичної інфраструктури, формуючи імідж України як інноваційного лідера.

Доведено економічну ефективність запропонованих заходів, яка базується на оптимізації юніт-економіки суб'єктів господарювання та впровадженні інтелектуальних систем перехресних продажів, здатних підвищити середній чек туриста на 20–30%. Встановлено, що реалізація інноваційного сценарію розвитку забезпечить експоненційне зростання доданої вартості галузі завдяки автоматизації рутинних процесів та ліквідації бар'єрів для в'їзного туризму, на відміну від інерційної моделі простого відтворення. Обґрунтовано, що цифрова трансформація виступає не лише комерційним драйвером, а й потужним інструментом соціальної інклюзії та ребрендингу держави, попри існуючі кібернетичні загрози та енергетичні виклики, нівелювання яких вимагає побудови архітектури систем за принципом «security by design» та забезпечення енергонезалежності інфраструктури.

## ВИСНОВКИ

Визначено, що цифровізація туристичної сфери перетворилася з локального технічного процесу переведення даних в електронний формат у глобальну зміну управлінської парадигми, яку доцільно розглядати крізь призму ієрархічної структури: від метарівня глобальних екосистем до мікрорівня окремих підприємств. Встановлено, що специфіка галузі вимагає супроводу клієнта на всіх етапах подорожі, де цифрові інструменти виступають фундаментом для створення персоналізованого продукту. Фактично цифрові інструменти еволюціонували з допоміжних засобів автоматизації рутинних операцій у стратегічний ресурс, який забезпечує індивідуалізацію послуг і прозорість усіх транзакцій. Така глибока інтеграція технологій у бізнес-процеси стає безальтернативною умовою виживання та конкурентоспроможності підприємств в умовах сучасної економіки вражень, вимагаючи від менеджменту постійної адаптації до нових викликів.

Світова практика демонструє кардинальну перебудову ринкової архітектури, де традиційні капіталомісткі моделі стрімко поступаються місцем гнучким платформним екосистемам та глобальним онлайн-агрегаторам. Досвід туристичних лідерів, насамперед Німеччини та Великої Британії, підтверджує високу результативність гібридних стратегій, коли потужний цифровий маркетинг гармонійно доповнює високі стандарти фізичної гостинності та сервісу. Визначальним трендом сьогодення стає всеохопна багатоканальність комунікацій і використання великих масивів даних для глибокої персоналізації пропозицій. Це дозволяє провідним гравцям галузі оптимізувати операційні витрати й водночас формувати стійку прихильність клієнтів, які в нових реаліях дедалі більше цінують швидкість, мобільність та автономність отримання туристичних послуг.

Методологія оцінювання рівня цифрової трансформації потребує застосування комплексного синергетичного підходу, що об'єднує макроекономічні індикатори інфраструктурної готовності з мікроекономічним

моніторингом цифрової зрілості бізнесу. В сучасних динамічних умовах помилково покладатися виключно на статичну статистику наявності комп'ютерної техніки, тому критично важливим стає аналіз динамічних показників ефективності, насамперед юніт-економіки та коефіцієнтів конверсії. Запропонована у роботі інтегральна матриця дає змогу об'єктивно діагностувати глибину проникнення технологій у ланцюги створення вартості, нівелюючи розрив між формальними звітами та реальними бізнес-процесами. Такий інструментарій забезпечує надійне підґрунтя для стратегічного планування розвитку галузі та виявлення прихованих резервів зростання ефективності туристичних підприємств.

Аналіз інфраструктурного та правового фундаменту виявив високу стійкість вітчизняного цифрового туризму, який зміг ефективно адаптуватися до екстремальних викликів воєнного часу завдяки інтеграції супутникового зв'язку та розгалужених мобільних мереж. Нормативно-правове поле активно змінюється у напрямі євроінтеграції через впровадження Єдиного туристичного реєстру та легітимізацію інструментів електронної комерції, що створює прозорі правила гри. Сформована багаторівнева екосистема, що поєднує національні платформи на кшталт «Дії» з муніципальними рішеннями «Розумного міста», забезпечує необхідний рівень верифікації та безпеки користувачів. Цей цифровий каркас виступає дієвим механізмом операційного виживання бізнесу в умовах кризи й надійною базою для майбутнього прозорого відновлення індустрії.

Оцінка діяльності ринкових гравців засвідчила чітку диференціацію стратегій: від технологічного лідерства окремих комплексів зі складними алгоритмами штучного інтелекту до прагматичної адаптивності мереж, що роблять ставку на доступні месенджери. Важливою тенденцією стала зміна функціонального призначення цифровізації, яка змістилася з маркетингової площини у сферу безпеки, де інформування про енергетичну автономність та наявність укриттів стало частиною ціннісної пропозиції. Крім того, галузь пройшла точку неповернення у відмові від програмного забезпечення країни-

агресора, здійснивши масовий перехід на вітчизняні хмарні рішення. Таке технологічне переозброєння критично посилило кіберстійкість туристичних підприємств та стимулювало прискорений розвиток українського ІТ-продукту для сфери гостинності.

Споживча поведінка в умовах війни зазнала фундаментальних змін, основною з яких стало звуження горизонту планування подорожей до оперативного вікна в 1–3 дні, що перетворило туризм на практику миттєвого реагування. Сформувалася унікальна «економіка солідарності», коли глобальні платформи трансформувалися в інструменти прямої фінансової підтримки українців через механізм фіктивних бронювань житла. Водночас критерії вибору продукту переорієнтувалися з комфорту на фізичну безпеку, а сегмент віртуального туризму еволюціонував у потужний засіб цифрової дипломатії. Технології віртуальної реальності тепер слугують для документування воєнних злочинів та мобілізації міжнародної емпатії, перетворюючи пасивне споглядання на активну участь у підтримці країни.

Стратегія повоєнного розвитку має ґрунтуватися на концепції «розумної відбудови», технологічним ядром якої визначено створення національної екосистеми для синергії державних реєстрів та бізнес-процесів. Запропонована дорожня карта на 2026–2030 роки передбачає повну інтеграцію в Єдиний цифровий ринок ЄС та масштабування моделі «Розумна дестинація», де новітні технічні рішення перетворюють поняття безпеки на керований показник. Критичною передумовою успіху є подолання кадрового дефіциту через системну програму перекваліфікації, що зробить цифрову грамотність обов'язковим стандартом. Це дозволить забезпечити високу продуктивність праці та створити інклюзивні умови для інтеграції ветеранів у туристичну галузь, використовуючи їхній потенціал у новій цифровій реальності.

Сформовано концепцію «туризму відродження», яка передбачає зміну наративу з фіксації руйнувань на візуалізацію майбутнього відновлення за допомогою технологій доповненої реальності. Рекомендовано впровадження

механізму «клік для відбудови», що дозволяє конвертувати емоційну емпатію туриста у прямі мікроінвестиції через AR-інтерфейси. Вважається за доцільне стратегічний вихід національного продукту в глобальні метавсесвіти та створення цифрових двійників пам'яток, що виконуватиме функцію цифрової дипломатії та дозволить монетизувати культурну спадщину через NFT-активи. Гейміфікація простору через AR-квести сприятиме децентралізації туристичних потоків і зниженню навантаження на популярні локації, формуючи стійкий інтерес до історії України.

Доведено економічну ефективність запропонованих заходів, яка базується на оптимізації юніт-економіки та впровадженні інтелектуальних систем перехресних продажів, здатних підвищити середній чек туриста на 20–30%. Розрахунки демонструють, що реалізація інноваційного сценарію забезпечить експоненційне зростання доданої вартості галузі завдяки автоматизації процесів та ліквідації бар'єрів для в'їзного туризму. Попри наявність суттєвих кібернетичних та енергетичних загроз, побудова захищеної архітектури за принципом «безпека через дизайн» дозволить нівелювати ризики. Це перетворить технологічний потенціал на реальний інструмент «м'якої сили» та забезпечить довгострокову фінансову стійкість туристичного бізнесу, роблячи його привабливим для міжнародних інвесторів.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гулай О., Кабак В., Герасимчук Г. Г-94 Засоби та технології цифрового навчання: теоретичний та практичний аспекти. Луцьк : ЛНТУ, 2023. 160 с.
2. Kyryliuk I., Blahopoluchna A. The influence of digital technologies on the development of the hospitality industry in modern conditions. *Conferinta stiintifica internationala "Strategii si politici de management in economia contemporana"*, editia VII. 2023. URL: <https://doi.org/10.53486/icspm2022.60> (date of access: 21.05.2025).
3. Khosrow-Pour D. B. A. Encyclopedia of information science and technology. . 3rd ed. Hershey, PA : Igi Global, 2018.
4. Хаустова М. Г. Вигоди, ризики та проблеми цифровізації суспільства: загальнотеоретичний аспект. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 5. С. 753–759.
5. What is Digital Transformation?. *Agile Elephant making sense of digital transformation*. URL: <https://www.theagileelephant.com/what-is-digital-transformation/> (date of access: 05.04.2024).
6. Шиманська К. В., Бондарчук В. В. Пріоритетні напрями та механізми розвитку цифрової економіки в Україні. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 1 (95). С. 17–22.
7. Грибіненко О. Діджиталізація економіки в новій парадигмі цифрової трансформації. *International relations, part "Economic sciences"*. 2018. № 16. С. 35–37.
8. Vrana J., Singh R. Digitization, Digitalization, and Digital Transformation. *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0*. Cham, 2021. P. 1–17. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8\\_39-1](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48200-8_39-1) (date of access: 05.04.2024).
9. Korol S., Polovyk Y. Digitization of the Economy as Professional Development Factor. *Modern Economics*. 2019. Vol. 18, no. 1. P. 67–73.

URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v18\(2019\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.v18(2019)-11) (date of access: 05.04.2024).

10. Лігоненко Л., Хріпко А. В., Доманський А. О. Зміст та механізм формування стратегії діджиталізації в бізнес-організаціях. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2018. № 22 (62). С. 21–24.

11. Семилітко Д. Діджиталізація в дії: як цифрова трансформація бізнесу впливає на успіх компанії. *Аудитор України*. 2019. № 5. С. 76–79.

12. Sadova N. The impact of digitalization on the development of the tourist industry. *Efektivna ekonomika*. 2019. No. 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.9.43> (date of access: 08.05.2024).

13. Пукач Я. Напрямки впровадження цифрових технологій у готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 60. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-68> (дата звернення: 21.05.2025).

14. Тищенко С. В. Цифрові технології в індустрії гостинності. *Таврійський науковий вісник. серія: економіка*. 2021. № 7. С. 131–139. URL: <https://doi.org/10.32851/2708-0366/2021.7.16> (дата звернення: 21.05.2025).

15. Фостолович В., Гуртовий Ю., Фостолович Р. Комунікаційні процеси в підприємств сфери гостинності за умов цифрових трансформацій. *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-58> (дата звернення: 21.05.2025).

16. Korobka S. Digitalization of entrepreneurial activity. *Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University Economic Series*. 2021. No. 100. P. 88–96. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2021-100-09> (date of access: 05.04.2024).

17. The Latest Global Hospitality Statistics 2023. *TrustYou*. URL: <https://www.trustyou.com/global-hospitality-statistics-2023/> (date of access: 21.05.2025).

18. Wilkinson L. Marriott gears up for another year of major tech spending. *CIO Dive*. URL: <https://www.ciodive.com/news/marriott-international-tech-spend-digital-transformation-plan-ai/715036/> (date of access: 21.05.2025).
19. How Hilton's Tech Innovations Deliver Frictionless Travel. *Stories From Hilton*. URL: <https://stories.hilton.com/innovation/hiltons-consumer-centric-tech-innovations-delivering-frictionless-travel-experience> (date of access: 21.05.2025).
20. Restaurant Social Media Statistics in 2025. *MENU TIGER | Smart Menu QR code Solutions for Restaurants*. URL: <https://www.menutiger.com/blog/restaurant-social-media-statistics> (date of access: 21.05.2025).
21. Кульчицький-Костик Є. Є. Напрями використання сучасних інтернет-технологій у діяльності готелів. *Проблеми та перспективи розвитку бізнесу в Україні: матеріали IV Міжнародної наук.-практ. конф. молодих вчених та здобувачів вищої освіти*. Львів, 2024. С. 461–463. URL: <https://shorturl.at/uR5i1>.
22. Beliak A. The influence of digitalization trends on the development of business subjects in the hospitality. *Modern Economic*. 2022. P. 23–28. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.v35\(2022\)-04](https://doi.org/10.31521/modecon.v35(2022)-04) (date of access: 21.05.2025).
23. Кирилюк І. М., Нещадим Л. М., Благополучна А. Г. Діджиталізація як основний фактор розвитку індустрії гостинності в умовах сучасних викликів. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2022. Т. 18, № 2. С. 217–231.
24. Головчук Ю. О., Худоба О. М., Боднар Р. О. Діджиталізація у сучасній індустрії туризму та гостинності: проблеми і перспективні напрями. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління*. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-8-12-03> (дата звернення: 21.05.2025).

25. Khudaverdiyeva V. A. Analysis of the european experience of an advertising campaign for the promotion of tourism products on the international market. *"Scientific notes of V. I. Vernadsky Taurida National University", Series: "Philology. Journalism"*. 2022. P. 156–163. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2022.spec/24> (date of access: 08.05.2024).
26. Popşa R. E. Digitalization: A Strategic Approach for the Travel and Tourism Industry. *Expert Journal of Marketing*. 2023. No. 11(2). P. 181–187.
27. Tourism and Culture. *UN Tourism | Bringing the world closer*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-and-culture> (date of access: 08.05.2024).
28. Welcome to New Zealand | Official site for Tourism New Zealand. *New Zealand Travel and New Zealand Business - The official website for New Zealand*. URL: <https://www.newzealand.com/nz/> (date of access: 08.05.2024).
29. Баран Р. Формування маркетингової комунікативної політики туристичних підприємств в умовах розвитку цифрових комунікацій. *Економічний аналіз*. 2021. № 31(2). С. 80–89.
30. Digital transformation in tourism: bibliometric literature review based on machine learning approach / P. Madzik et al. *European Journal of Innovation Management*. 2023. Vol. 26, no. 7. P. 177–205. URL: <https://doi.org/10.1108/ejim-09-2022-0531> (date of access: 10.02.2026).
31. Digitalization: Implementation in the tourism business of Ukraine / M. Voiko et al. *Problems and Perspectives in Management*. 2022. Vol. 20, no. 4. P. 24–41. URL: [https://doi.org/10.21511/ppm.20\(4\).2022.03](https://doi.org/10.21511/ppm.20(4).2022.03) (date of access: 10.02.2026).
32. Мельниченко С. В. Цифровізація туризму в постковідний період. *Матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання»*. Черкаси, 2022. С. 28–29.
33. Ткачук Т. М., Бовш Л. А., Зікій Н. Л. Цифровізація туристичного сектору у постпандемічний період. *Матеріали XIII Міжнародної науково-*

практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання». Черкаси, 2022. С. 51–53.

34. Lomachynska I., Liventsov R., Sarkysian M. Digital transformation of the tourism industry in the conditions of globalization: world experience and conclusions for Ukraine. *Modern Economics*. 2025. Vol. 54, no. 2025. P. 104–112. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/en/digital-transformation-of-the-tourism/> (date of access: 10.02.2026).

35. Analysis of Factors Influencing Digital Transformation of Tourism Villages: Evidence from Bogor, Indonesia / I. Mutmainah et al. *Tourism and Hospitality*. 2025. Vol. 6, no. 2. P. 57. URL: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020057> (date of access: 10.02.2026).

36. Шаповал В. М., Герасименко Т. В., Шаповал І. А. Особливості реалізації цифрових технологій у туризмі. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції «Сталий розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика»*. 2018. С. 252–255. URL: [https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/fakultety/Tovarozn\\_avcho\\_Komerciyu/Nauka/conference\\_TUSO\\_2018\\_1\\_.pdf#page=254](https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/fakultety/Tovarozn_avcho_Komerciyu/Nauka/conference_TUSO_2018_1_.pdf#page=254) (дата звернення: 10.02.2026).

37. Travel & Tourism Development Index 2024. *World Economic Forum*. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-tourism-development-index-2024/in-full/1-about-the-travel-tourism-development-index-2023/> (date of access: 10.02.2026).

38. The Network Readiness Index - Ukraine. *World Economic Forum*. URL: <https://download.networkreadinessindex.org/reports/countries/2024/ukraine.pdf> (date of access: 10.02.2026).

39. Ukraine – Network Readiness Index. *Potulans Institute*. URL: <https://networkreadinessindex.org/country/ukraine/> (date of access: 10.02.2026).

40. The Digital Economy and Society Index (DESI). *Shaping Europe's digital future*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (date of access: 10.02.2026).
41. González-Rodríguez M. R., Díaz-Fernández M. C. Benchmarking tourism digitalization in the EU: evidence from a multi-criteria approach. *Management Decision*. 2025. P. 1–19. URL: <https://doi.org/10.1108/md-05-2025-1288> (date of access: 10.02.2026).
42. Ka X., Ying T., Tang J. A Conceptual Model for Developing Digital Maturity in Hospitality Micro and Small Enterprises. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*. 2023. Vol. 18, no. 3. P. 1511–1528. URL: <https://doi.org/10.3390/jtaer18030076> (date of access: 10.02.2026).
43. Іванов А., Ткаченко Т. Стратегічне проектування управління підприємствами туристично-рекреаційного комплексу шляхом створення маркетплейсу. *Економіка та суспільство*. 2025. № 79. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-49> (дата звернення: 10.02.2026).
44. Measuring the Digital Transformation: A Key Performance Indicators Literature Review / H. Mahboub et al. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 225. P. 4570–4579. URL: <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.455> (date of access: 10.02.2026).
45. Bondarenko S., Kalaman O., Danilova O. Digital transformation of the tourism business in an open economy: a comprehensive approach to travel planning and partnerships. *Social development: economic and legal issues*. 2025. No. 4. URL: <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.4.17> (date of access: 10.02.2026).
46. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР : станом на 15 листоп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр#Text> (дата звернення: 10.02.2026).
47. Проект Закону про внесення змін до Закону України "Про туризм" та деяких інших законодавчих актів щодо основних засад розвитку туризму. *Електронний кабінет громадянина*.

URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/4172> (дата звернення: 10.02.2026).

48. Головна. Єдиний туристичний реєстр.

URL: <https://etr.gov.ua> (дата звернення: 10.02.2026).

49. Про електронну комерцію : Закон України від 03.09.2015 № 675-VIII : станом на 1 січ. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

50. Kozlovskiy Y. E-Commerce in Tourism: Practice, Problems, Perspectives. *Bulletin of Kyiv National University of Culture and Arts. Series in Tourism*. 2018. No. 1. P. 96–106. URL: <https://doi.org/10.31866/2616-7603.1.2018.150237> (date of access: 10.02.2026).

51. Про захист персональних даних : Закон України від 01.06.2010 № 2297-VI : станом на 14 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

52. Кобелєв І. В., Ткачов М. М. Правові засади інформатизації сфери туризму і гостинності. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: тези доповідей III Міжнародної наук.-практ. конф.* / ред. Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут». Харків, 2025. С. 143–145.

53. Про цифровий контент та цифрові послуги : Закон України від 10.08.2023 № 3321-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

54. Про Єдину екологічну платформу “ЕкоСистема” : Постанова Каб. Міністрів України від 11.10.2021 № 1065 : станом на 21 листоп. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1065-2021-п#Text> (дата звернення: 10.02.2026).

55. Digital 2024: Ukraine. *DataReportal – Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2024-ukraine> (date of access: 10.02.2026).

56. В Україні кількість інтернет-користувачів зросла до 23 мільйонів. *Укрінформ* - актуальні новини України та світу. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-technology/2797152-v-ukraini-kilkist-internetkoristuvaciv-zrosla-do-23-miljoniv.html> (дата звернення: 10.02.2026).

57. Digital in Ukraine: All the Statistics You Need in 2021. *DataReportal* – *Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-ukraine> (date of access: 10.02.2026).

58. Digital 2023: Ukraine. *DataReportal* – *Global Digital Insights*. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2023-ukraine> (date of access: 10.02.2026).

59. Ukrainians begin using Internet more, with 80% online every day, social survey finds. *UNDP*. URL: <https://www.undp.org/ukraine/press-releases/ukrainians-begin-using-internet-more-80-online-every-day-social-survey-finds> (date of access: 10.02.2026).

60. Інтернет, соцмережі, стримінги та відео. Найцікавіше зі звіту Digital 2025 про взаємодію з цифровими технологіями. *Медіамейкер*. URL: <https://mediamaker.me/najczikavishe-zi-zvitu-digital-2025-pro-vzayemodiyu-z-cyfrovymy-tehnologiyamy-16257/> (дата звернення: 10.02.2026).

61. Starlink в експедиціях: переваги використання. *Setbox*. URL: <https://setbox.com.ua/blog/starlink-v-ekspedytsiyah-perevahy-vykorystannya/> (дата звернення: 10.02.2026).

62. Концептуальні основи кібербезпеки сфери туризму та рекреації / М. В. Грабар та ін. *Агросвіт*. 2023. № 3-4. С. 43–49.

63. Шеринг копій цифрових документів за допомогою застосунку Дія. *Державна податкова служба України*. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/print-807087.html> (дата звернення: 10.02.2026).

64. Безпечні тури Україною, Подорожі, пакетні тури 2025. *Visit Ukraine*. URL: <https://visitukraine.today/uk/tours> (дата звернення: 10.02.2026).

65. Міський застосунок Київ Цифровий. *Офіційний портал КМДА - Головна*. URL: [https://kyivcity.gov.ua/miskiy\\_zastosunok\\_kyiv\\_tsifroviy/](https://kyivcity.gov.ua/miskiy_zastosunok_kyiv_tsifroviy/) (дата звернення: 10.02.2026).
66. Відновлення туризму: Київрада затвердила цільову програму на 2025-2027 роки - КиївВлада. *Kvlada*. URL: <https://kyivvlada.com.ua/texts/vidnovlennya-turyzmu-kyivrada-zatverdyla-czilovu-programu-na-2025-2027-roky/> (дата звернення: 10.02.2026).
67. Львів – фіналіст конкурсу European Capital of Smart Tourism 2025. *Львівська міська рада*. URL: <https://city-adm.lviv.ua/news/tourism/lviv-finalist-konkursu-european-capital-of-smart-tourism-2025/> (дата звернення: 10.02.2026).
68. Lviv. *Green Destinations | Tourism for People, Nature & Climate*. URL: <https://www.greendestinations.org/wp-content/uploads/2025/09/Lviv-2025-Top-100-Good-Practice-Story.pdf> (date of access: 10.02.2026).
69. Буковель Bukovel. Всесезонний курорт у серці Карпат. *Буковель. Гірськолижний та SPA курорт в Карпатах*. URL: <https://bukovel.com> (дата звернення: 10.02.2026).
70. Сезонні картки. *Буковель. Гірськолижний та SPA курорт в Карпатах*. URL: <https://shorturl.at/IZqPv> (дата звернення: 10.02.2026).
71. Паркінги. *Буковель. Гірськолижний та SPA курорт в Карпатах*. URL: <https://bukovel.com/parkings> (дата звернення: 10.02.2026).
72. Bukovel Bus. *Буковель. Гірськолижний та SPA курорт в Карпатах*. URL: <https://bukovel.com/entertainments/bukovel-bus> (date of access: 10.02.2026).
73. Life in a Smartphone: How Ukrainians Used Media and Social Networks in 2024 - USAID/Internews Survey | InfoLightUA. *InfoLightUA*. URL: <https://infolight.in.ua/en/2024/12/01/life-in-a-smartphone-how-ukrainians-used-media-and-social-networks-in-2024-usaid-internews-survey/> (date of access: 22.11.2025).

74. Ukrainians Increasingly Rely on Telegram Channels for News and Information During Wartime. *Internews*. URL: <https://internews.org/ukrainians-increasingly-rely-on-telegram-channels-for-news-and-information-during-wartime/> (date of access: 22.11.2025).

75. Media Consumption of Ukrainians: the Third Year of a Full-scale War. *ОПОРА*. URL: <https://opora.ua/en/viyna/media-consumption-of-ukrainians-the-third-year-of-a-full-scale-war-25292> (date of access: 22.11.2025).

76. Мережа готелів Optima Hotels & Resorts. *Головна сторінка - Optima Hotels and Resorts*. URL: <https://optimahotels.com.ua/uk/> (дата звернення: 10.02.2026).

77. Premier Club – loyalty program of Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/en/premier-club> (date of access: 10.02.2026).

78. FAQs | Check-in online. *Premier Inn*. URL: <https://www.premierinn.com/gb/en/faq/check-in-online.html> (date of access: 10.02.2026).

79. Соціальна відповідальність - Premier Hotels and Resorts. *Premier Hotels and Resorts - мережа готелів по всій Україні, онлайн бронювання*. URL: <https://www.phnr.com/ua/social-responsibility> (дата звернення: 10.02.2026).

80. Вибери поїздку сам. Join UP запускає сервіс онлайн-бронювання турів в Україні. *NV Бізнес*. URL: <https://biz.nv.ua/ukr/markets/join-up-zapuskaye-onlayn-platformu-dlya-paketnih-turiv-z-povnim-servisom-50534813.html> (дата звернення: 10.02.2026).

81. Аккорд-тур Львів - Україна, відпустка, відпочинок, подорож, море, фото відгук 2026. *Аккорд-тур*. URL: <https://www.accordtour.com> (дата звернення: 10.02.2026).

82. Професійна система управління готельним майном. *Otelms*. URL: <https://otelms.com/uk/otelms-front-desk/> (дата звернення: 10.02.2026).

83. SERVIO HMS - PMS система для готелів | Expert Solution. *Expert Solution*. URL: <https://expertsolution.com.ua/produkty/pz/servio-hms-dlya-avtomatyzatsiyi-gotelного-biznesu/> (дата звернення: 10.02.2026).
84. WiseTeam – lanksti CRM ir projektų valdymo programa. *WiseTeam*. URL: <https://www.wiseteam.eu/en/functions/crm-sales> (date of access: 10.02.2026).
85. Champs. *CoreWin*. URL: <https://corewin.ua/automation-and-interaction/champs/> (date of access: 10.02.2026).
86. Emerging Cyber Threats in Hospitality in 2025 | LevelBlue. *Secure What's Next | LevelBlue*. URL: <https://www.levelblue.com/resources/research-reports/spiderlabs-research-emerging-cyber-threats-in-hospitality-in-2025/> (date of access: 10.02.2026).
87. Туристичний барометр України. *Національна туристична організація України*. URL: [https://nto.ua/nsts\\_analytics\\_ua.html](https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html) (дата звернення: 24.03.2025).
88. Туристична статистика України (2015-2021, в'їзд іноземних громадян, виїзд українців закордон). *Looker Studio*. URL: <https://lookerstudio.google.com/u/0/reporting/ef4e05ee-33c4-49af-b70b-ddb7f5568c68/page/w55UC> (дата звернення: 24.03.2025).
89. Державне агентство розвитку туризму України: Україна отримала рекордні 244 млн грн туристичного збору. *Facebook*. URL: [https://www.facebook.com/photo/?fbid=245623797755152&set=a.236178152033050&paipv=0&eav=AfYg2hyjOymtGrn0Tu-Pu14XYV2edphog6bR9G78ef-my3PIAwNmi2ysL7kLw6RZgWE&\\_rdr](https://www.facebook.com/photo/?fbid=245623797755152&set=a.236178152033050&paipv=0&eav=AfYg2hyjOymtGrn0Tu-Pu14XYV2edphog6bR9G78ef-my3PIAwNmi2ysL7kLw6RZgWE&_rdr) (дата звернення: 24.03.2025).
90. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. *Державне агентство розвитку туризму*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 24.03.2025).

91. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах. *Державне агентство розвитку туризму*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovi-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah-2> (дата звернення: 24.03.2025).

92. Якименко-Терещенко Н., Носирєв О. Стратегічні пріоритети туризму і готельного бізнесу в концепції сталого розвитку регіонів. Харків : НТУ «ХПІ», 2024. 320 с.

93. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. *Державне агентство розвитку туризму України*. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovi-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (дата звернення: 10.02.2026).

94. Sweney M. Ukraine Airbnbs being booked in effort to get money to residents. *the Guardian*. URL: <https://www.theguardian.com/technology/2022/mar/03/ukraine-airbnbs-booked-in-effort-to-get-money-to-residents-pay-not-stay> (date of access: 10.02.2026).

95. 100,000 people fleeing Ukraine have found stays through Airbnb.org. *Airbnb Newsroom*. URL: <https://news.airbnb.com/100000-people-fleeing-ukraine-found-temporary-stays-through-airbnb-org/> (date of access: 10.02.2026).

96. Home. *WER Ukraine*. URL: <https://we-ukraine.com> (date of access: 10.02.2026).

97. VR museum of war in Ukraine. *War Up Close*. URL: <https://war.city> (date of access: 10.02.2026).

98. В Україні запустили проєкт, який проводить VR-тури зруйнованими війною містами й місцями - *Bazilik Media*. *Bazilik Media*. URL: <https://bazilik.media/v-ukraini-zapustyly-proiekt-iakyj-provodyt-vr-tury-zrujnovanymy-vijnoiu-mistamy-j-mistsiamy/> (дата звернення: 10.02.2026).

99. Картковий ринок за дев'ять місяців 2024 року: частка безготівкових операцій продовжує зростати (уточнено). *Національний банк України*. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/kartkoviy-rinok-za-devyat-misyatsiv-2024-roku-chastka-bezgotivkovih-operatsiy-prodovjuye-zrostati> (дата звернення: 10.02.2026).

100. Закарпаття за кілька років стало одним із нових економічних центрів України. *Новини Закарпаття*. URL: <https://transkarpatia.net/transcarpathia/actual/196781-zakarpatтя-za-kilka-rokiv-stalo-odnim-iz-novih-ekonomichnih-centriv-ukrajini.html> (дата звернення: 10.02.2026).

101. Nikolaichuk O. Inclusivity in the tourism and hospitality industry of Ukraine: current state and development prospects. *Economies' horizons*. 2025. No. 3(32). P. 49–64. URL: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.3\(32\).2025.334871](https://doi.org/10.31499/2616-5236.3(32).2025.334871) (date of access: 10.02.2026).

102. Салун М., Тимошенко К. Tourism 4.0 і smart-дестинації як вектори цифровізації туристичної галузі України у європейському інтеграційному просторі. *Innovations and technologies in the service sphere and food industry*. 2025. № 3 (17). С. 160–166. URL: [https://doi.org/10.32782/2708-4949.3\(17\).2025.25](https://doi.org/10.32782/2708-4949.3(17).2025.25) (дата звернення: 10.02.2026).

103. Цвілий С., Жилко О., Зайцева В. Використання цифрових технологій в післявоєнному відновленні індустрії туризму. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2023. № 3 (95). С. 21–25. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.3.3> (дата звернення: 10.02.2026).

104. Подпіснєв Д. С. Технологія Інтернету речей та перспективи її використання у туристичній індустрії. *Маркетингові та організаційні механізми повоєнного розвитку галузі гостинності та туризму України: зб. тез доповідей II Міжнародної наук.-практ. конф.* м. Харків, 2024. С. 256–259.

105. Кочума І., Красномоєць В. Smart-туризм як екосистема: сутність, складові та значення в забезпеченні сталого розвитку територій. *Сталий розвиток економіки*. 2024. № 3(50). С. 487–495.

URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-73> (дата звернення: 10.02.2026).

106. Аномальний дефіцит кадрів: в Україні у трьох галузях злетіли зарплати – новини 1+1. *TCH.ua*. URL: <https://tsn.ua/groshi/anomalniy-deficit-kadriv-v-ukrayini-u-troh-galuzyah-zletili-zarplati-2610945.html> (дата звернення: 10.02.2026).

107. Талант-менеджмент як детермінанта ефективності управління персоналом в туристичній індустрії / Ю. Карпенко та ін. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 6 (14). С. 759–775. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6\(14\)-759-775](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-6(14)-759-775) (дата звернення: 10.02.2026).

108. Цвілий С., Жилко О., Зайцева В. Підготовка конкурентоспроможних туризмознавців для вітчизняної індустрії туризму. *Bulletin of sumy national agrarian university*. 2023. № 1 (93). С. 17–21. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2023.1.4> (дата звернення: 10.02.2026).

109. Габа М. І., Бублик Л. Я. Використання гейміфікації в туристичній діяльності України. *Індустрія гостинності: стан, тенденції розвитку та перспективи галузі в умовах євроінтеграційних та військових викликів*. Львів, Україна, 2025. С. 111–113.

110. Rogovyi A., Bezugliy I. Features of using artificial intelligence in the tourism and hotel business. *Problems and prospects of economics and management*. 2025. No. 3 (43). P. 69–78. URL: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3\(43\)-69-78](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-3(43)-69-78) (date of access: 10.02.2026).

111. Демко В. Застосування інноваційних інтелектуальних систем прийняття рішень в туризмі. *Вісник ЧНУ ім. Б. Хмельницького. Серія «Економічні науки»*. 2022. Т. 26, № 1--2. С. 104–113. URL: <https://doi.org/10.31651/2076-5843-2022-1-2-104-113> (дата звернення: 17.02.2026).

112. Internalization of the Investment Environment in the International Tourism Industry / V. M. Zaytseva et al. *Apuntes CENES*. 2024. Vol. 43, no. 78. P. 91–123.

113. Демко В. Стратегічні напрями розвитку міжнародного туризму. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2024. № 3 (52). С. 8–18. URL: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-1> (дата звернення: 17.02.2026).

114. Digital Inclusion of Tourism Business in the Conditions of Global Smartization: Potential, Mechanisms and Strategic Tools / I. Kochuma et al. *Polish Journal of Sport and Tourism*. 2024. Vol. 31, no. 4. P. 33–45. URL: <https://doi.org/10.2478/pjst-2024-0025> (date of access: 17.02.2026).

115. Демко В. Механізми управління якістю в сфері туризму: трансфер міжнародного досвіду в українські реалії. *Економіка та суспільство*. 2025. Т. 76. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-76-42> (дата звернення: 17.02.2026).

## ДОДАТКИ

## Додаток А



Рис. А.1 – Динаміка податкових надходжень від суб'єктів туристичної діяльності за областями за 2021-2024 роки