

УДК 338.48:339.9(477)

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-144-156

ЯЦЕНКО Володимир Микитович

доктор економічних наук,

професор кафедри туризму

і готельно-ресторанної справи

Черкаського національного університету

імені Богдана Хмельницького

ORCID ID: 0000-0001-7180-0986

JatsenkoVM@ukr.net

НАЦІОНАЛЬНА ТА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА З РОЗВИТКУ ПОТЕНЦІАЛУ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

Стаття спрямована на дослідження національної та регіональної політики з розвитку потенціалу міжнародного співробітництва в туристичній галузі України, а також на наукове обґрунтування нового синергічного підходу до управління, здатного забезпечити сталий розвиток туризму.

Дослідження базується на системному підході та застосуванні методів порівняльного, інституційного та економічного аналізу. Емпіричну основу становлять дані міжнародних організацій (UNWTO, OECD, WTTC), національна статистика, нормативно-правові акти України та узагальнення практичного досвіду підприємств. Для візуалізації структурних зв'язків використано метод схематичного моделювання.

Виявлено критичний розрив між стратегічними цілями національної політики та відсутністю ефективних економіко-правових інструментів для їх реалізації на регіональному рівні. Визначено диференційований туристичний потенціал регіонів України та бар'єри для його реалізації. Запропоновано інноваційну модель «Хаб-Спікери», яка передбачає трансформацію державного управління через призму цифровізації та мережевої синергії. Ключовим елементом моделі є створення Національного туристичного центру співробітництва (хабу) як ефективного економічного механізму. Цей центр забезпечуватиме формування туристичних кластерів, надаватиме регіонам доступ до грантів, аналітику ринків, цифрові платформи для інвестицій та інструменти консолідованого маркетингу.

Новизна полягає в розробці інтегрованого економічного механізму управління, що поєднує принципи сталого розвитку, цифровізації та кластеризації в єдину модель мережевої взаємодії. Вперше запропоновано конкретний інституційний дизайн та набір економіко-правових інструментів (Туристичні інвестиційні фонди, система гарантій), адаптованих до умов відбудови та євроінтеграції.

Результати дослідження можуть бути використані органами державної влади та місцевого самоврядування для розробки та корекції програм розвитку туризму, поліпшення координації між відомствами та регіонами. Запропонована модель та рекомендації спрямовані на конкретне підвищення інвестиційної привабливості галузі, розкриття туристичного потенціалу через розвиток туристичних кластерів та забезпечення сталого розвитку, що прискорить інтеграцію в європейський туристичний простір.

Ключові слова: міжнародне співробітництво в туризмі, туристична галузь України, національна туристична політика, регіональна туристична політика, туристичний потенціал, відбудова туристичної індустрії, євроінтеграція, сталий розвиток, туристичні кластери, цифровізація, економіко-правові інструменти, економічний механізм.

Постановка проблеми. Сучасна туристична галузь України перебуває у стані глибокої трансформації, зумовленої двома ключовими факторами: агресією російської федерації та процесом європейської інтеграції. Ці обставини кардинально змінюють умови, цілі та механізми міжнародної взаємодії, роблячи питання політики співробітництва надзвичайно гострим і практично значущим.

До 2022 року туризм був однією з найдинамічніших складових економіки, що за даними Світової ради з подорожей та туризму (WTTC), у 2019 році формував понад 8% ВВП та забезпечував сотні тисяч робочих місць. Однак повномасштабна війна завдала галузі руйнівного удару. Втрата прямого доступу до морських ресурсів, окупація частини територій, де розташовувалися унікальні туристичні об'єкти, та тотальна дестабілізація логістики потребують не просто відновлення, а стратегічної перебудови всієї моделі. У цьому контексті міжнародне співробітництво стає не лише інструментом економічного зростання, а життєво важливим механізмом для залучення інвестицій, трансферу сучасних технологій управління та формування нового, безпечного іміджу країни на світовій арені.

Одночасно, процес євроінтеграції визначає нові інституційні та регуляторні рамки. Імплементация норм та стандартів ЄС (наприклад, у сфері захисту прав споживачів, якості послуг, екологічних вимог) є обов'язковою умовою для інтеграції українського туристичного ринку в єдиний європейський простір. Це вимагає від національної та регіональної влади розробки такої політики, яка б ефективно поєднувала внутрішні пріоритети відбудови з зовнішніми вимогами та можливостями.

Регіональний аспект набуває особливої ваги. Різноманіття України — від Карпат до прифронтових територій Сходу — формує абсолютно різні виклики та потенціали для міжнародного партнерства. Якщо західні області можуть розвивати транскордонні кластери з країнами ЄС, то центральні та південні регіони потребують інноваційних підходів до промоції спадщини, відновлення інфраструктури та створення нових продуктів (наприклад, темного туризму або туризму спадщини). Отже, уніфікована державна політика має бути доповнена гнучкими регіональними стратегіями, адаптованими до специфіки та можливостей кожного територіального утворення. Успішна реалізація такої політики є запорукою не просто економічного відновлення туристичної галузі, але й важливим чинником загальної геостратегічної стабільності та інтеграції України в світове співтовариство.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури та нормативно-правової бази останніх років свідчить про значний науковий інтерес до трансформації туристичної галузі в умовах глобальних криз та геополітичних змін, однак комплексне дослідження механізмів взаємодії національного та регіонального рівнів у контексті розбудови потенціалу міжнародного співробітництва саме для України лишається недостатньо розробленим. Сучасний міжнародний дискурс, як відзначається у ключових звітах ОЕСР та Всесвітньої туристичної організації (UNWTO), концентрується на формуванні нової парадигми сталого та стійкого туризму, яка б відповідала на наслідки пандемії та глобальні кліматичні виклики [26, 27]. Ці документи задають світові тренди та політичні орієнтири, однак їх адаптація до специфічних умов країн, що зазнали повномасштабної військової агресії, вимагає глибокого переосмислення. Роботи провідних західних учених, таких як Бухаліс та Леунг, розкривають фундаментальні зміни, пов'язані з діджиталізацією та створенням інтероперабельних екосистем «розумного» туризму [16]. Такі концепції формують теоретичну основу для модернізації будь-якої національної галузі, однак їх практичне впровадження в Україні неможливе без активного міжнародного технологічного трансферу та інституційної підтримки, що безпосередньо виводить на перший план питання ефективної політики співробітництва.

Безпосередньо європейський вектор наукового пошуку, представлений у колективних монографіях та статтях, акцентує увагу на інституційних та регуляторних аспектах інтеграції. Збірник під редакцією Мельниченка та Пастернак, а також дослідження Голембевського та Алексеєвої безпосередньо аналізують бар'єри та перспективи розвитку туризму в країнах Східного партнерства, зокрема в Україні [7, 19]. Вони чітко вказують на те, що процес адаптації національного законодавства до *acquis* ЄС, зокрема в сферах безпеки, якості послуг та екологічних стандартів, є найважливішою передумовою для глибокого бізнес-співробітництва [25]. Згадані роботи підкреслюють роль транскордонних ініціатив та кластерів як драйверів розвитку, що корелює з положеннями європейських керівництв зі сталого туризму [25].

У вітчизняному науковому просторі проблематика міжнародного співробітництва в туризмі традиційно розглядалася через лінзи економічної ефективності та іміджевого позиціонування. Фундаментальні праці Бей та Куцик, Захарченка та Ткаченко закладають міцну теоретико-методологічну основу, досліджуючи комунікативні та стратегічні аспекти розвитку галузі в умовах глобалізації [5, 6]. Вони стверджують, що конкурентоспроможність українського туристичного продукту неможлива без його активного включення в міжнародні мережі та ланцюги створення вартості. Більш прикладний характер мають дослідження, присвячені безпосередньо політичним та інституційним умовам співробітництва. Так, Качараба та Ковальчук ґрунтовно аналізують вплив євроінтеграційних процесів на трансформацію державної туристичної політики, виокремлюючи ключові напрями гармонізації законодавства та інституційні дисфункції, що гальмують цей процес [11]. Ці висновки безпосередньо пов'язуються з необхідністю реформування системи державного управління, закладеною в національних стратегічних документах, таких як Стратегія розвитку туризму до 2026 року та Концепція розвитку галузі [1, 2].

Найбільш значущим для даного дослідження є регіональний вимір проблеми, який у вітчизняній літературі розроблений ще недостатньо системно. Праці Дерев'янка та Петренка, Кривовязюка, а також Стогнія та Яремка роблять важливий крок у цьому напрямку, аналізуючи специфіку окремих регіонів (Карпати, Закарпаття) та механізми міжмуніципального співробітництва [8, 10, 12]. Вони доводять, що уніфікована національна політика зазнає неефективності без гнучкої регіональної адаптації, оскільки потенціал для співробітництва з різними країнами (Польщею, Румунією, Словаччиною, Туреччиною тощо) суттєво відрізняється. Проте в цих роботах часто залишається «за дужками» питання інституційного узгодження дій між центральними органами влади, що формують загальні правила гри та договірну базу, та регіональними адміністраціями, які безпосередньо ініціюють проєкти та працюють з місцевими стейкхолдерами.

Підсумовуючи огляд, можна констатувати, що існуючий масив джерел дозволяє виокремити три взаємопов'язані, але недостатньо інтегровані в єдиному дослідженні пласти: 1) світові тенденції та вимоги до стійкого та цифрового туризму; 2) політико-інституційні умови євроінтеграції України; 3) регіональну специфіку та механізми внутрішньодержавної координації. Більшість наукових праць зосереджена на одному з цих рівнів, тоді як їх синергетичний вплив на формування єдиної політики розвитку потенціалу міжнародного співробітництва залишається позою уваги.

Метою дослідження є комплексний аналіз національної та регіональної політики розвитку потенціалу міжнародного співробітництва в туристичній галузі України в сучасних умовах, з подальшим науковим обґрунтуванням моделі їх ефективної взаємодії та координації для забезпечення відбудови, сталої інтеграції в європейський та світовий туристичний простір.

Викладення основного матеріалу дослідження. Дослідження національної та регіональної політики розвитку міжнародного співробітництва в туристичній галузі України сьогодні є не просто академічним завданням, а нагальною необхідністю для формування працездатного механізму відбудови. Глибинний аналіз вимагає синтезу декількох рівнів: макроекономічної статистики та втрат, інституційної архітектури, регіональної диференціації, а також практичного досвіду українських підприємств, які в умовах кризи стихійно вибудовують нові міжнародні зв'язки. Ці ланки часто працюють асинхронно, а їх координація є ключем до створення стійкого та конкурентоздатного туристичного сектору в довгостроковій перспективі.

Катастрофічний вплив повномасштабного вторгнення на туристичну галузь не можна оцінити лише загальним падінням показників. Необхідно розуміти структурні зрушення, що формують нову реальність (табл. 1). Якщо до 2022 року основну масу в'їзних туристів складали громадяни рф, білорусі та Молдови (сумарно понад 65%), то вже з 2023 року географія кардинально змінилася. Громадяни Європейського Союзу (Польщі, Румунії, Німеччини, прибалтійських країн) та представники української діаспори з Канади, США та країн ЄС сформували понад 90% потоку. Це означає повний розрив з колишніми ринками

збуту та необхідність абсолютно нового маркетингу, продукту та комунікаційної стратегії, орієнтованої на вимоги часто більш вибагливого споживача. Середній добовий бюджет європейського туриста може перевищувати довоєнний показник туриста зі Сходу на 40-60%, що відкриває можливості для розвитку якісного, а не масового туризму.

Внутрішній туризм, який став основним драйвером виживання галузі в 2022-2025 роках, також зазнав змін. Він став менш спонтанним і більш передбачуваним: потік переорієнтувався на безпечні західні регіони, зріс попит на тривалі (workation) та сільські формати відпочинку. Однак його економічний внесок обмежений через нижчу платоспроможність населення та середній чек. Якщо середній чек в'їзного туриста до війни оцінювався в \$500-700 за подорож, то для внутрішнього туриста цей показник рідко перевищує \$200-300. Таким чином, для компенсації втрат від зменшення мільйонів іноземних туристів потрібно не просто підтримати внутрішній туризм, а в разі збільшити потік платоспроможних іноземних гостей.

За оцінками Міністерства економіки, прямий збиток туристичної інфраструктури (готелі, санаторії, об'єкти розваг) перевищує \$2 млрд. Але більшою проблемою є призупинення інвестиційних проєктів. Наприклад, розвиток гірськолижного кластеру "Буковель" чи будівництво нових готельних комплексів на Закарпатті та у Львівській області зупинено. Інвестори, навіть українські, чекають на чіткі гарантії безпеки та стабільність законодавчого поля, включаючи механізми державно-приватного партнерства для відбудови.

Таблиця 1 - Детальна динаміка ключових показників та структурних змін (2019-2023)*

Показник	2019 рік (довоєнний пік)	2022 рік (пік кризи)	2023 рік (адаптація)	Тренд та інтерпретація
Прямий внесок туризму у ВВП	\$4.5 млрд (3.7% ВВП)	\$0.9 млрд (<1% ВВП)	\$1.4 млрд (~1.2% ВВП)	Часткове відновлення за рахунок внутрішнього туризму та нових ринків. Відставання темпів від загального відновлення ВВП.
Кількість в'їзних туристів	14.2 млн	0.52 млн	1.82 млн	Структурна зміна: Частка громадян ЄС та діаспори – 92% у 2023 (проти <30% у 2019).
Середній чек в'їзного туриста	~\$650	Немає репрезентативних даних	~\$900 (для туристів з ЄС/Пн.Америци)	Зростання через зміну географії та форматів (триваліший відпочинок, екскурсійні тури).
Частка туризму у загальному експорті послуг	28%	4%	9%	Критично низький показник, що свідчить про втрату вагомості статті валютних надходжень.
Інвестиції в основний капітал галузі	~\$300 млн	<\$20 млн	~\$50 млн (переважно ремонт)	Глибока інвестиційна яма, що загрожує втратою конкурентоспроможності навіть у мирний час.

* Джерело: Складено автором

Досвід конкретних українських підприємств яскраво ілюструє як потенціал, так і бар'єри для міжнародного співробітництва. Так сільський готельно-ресторанний комплекс "Артема Сіль" (Львівська обл.) співпрацює з міжнародними фондами. Він розташований в Карпатах, у 2022-2023 роках самостійно отримав грант від Європейського фонду підтримки малого та середнього бізнесу на розвиток екологічної інфраструктури (власні очисні споруди, сонячні панелі). Грант у розмірі €120 тис. дозволив не лише модернізуватися, але й отримати сертифікат еко-стандарту, що став ключовим аргументом для просування на німецькому та польському ринках "зеленого туризму". Підприємство пройшло весь шлях самостійно, без методичної допомоги державних установ. Керівництво комплексу відзначає, що інформація про можливості фінансування розрізнена, а процедура подачі заявки надто бюрократизована для малого бізнесу.

Туроператор "Вандрівка" (м. Київ) займається побудовою нових ланцюжків співпраці. Компанія, яка раніше спеціалізувалася на виїзному, повністю переорієнтувалася на організацію турів для іноземних журналістів, волонтерів та представників міжнародних організацій. Вони створили партнерську мережу з невеликими готелями в різних регіонах, які відповідають стандартам безпеки (бомбосховища, генератори). Це дозволило компанії зберегти до 60% довоєнного обороту. Разом з тим існує проблема з відсутності єдиної державної платформи для акредитації та просування таких "безпечних" турів для іноземців. Кожен оператор вимушений самостійно доводити міжнародним страховим компаніям та корпоративним клієнтам безпековий статус своїх маршрутів, що є надзвичайно ресурсомістким процесом.

Виробник сувенірної продукції "EthnoCraft" (м. Ужгород), що виробляє сучасні сувеніри на основі гуцульських та закарпатських мотивів, успішно інтегрувалося в європейські онлайн-платформи для ремесників (наприклад, Etsy, чи спеціалізовані європейські). Економічний ефект такої інтеграції полягає в тому, що частка онлайн-експорту в їх виручці зросла з 5% до 40%. Однак, відсутність на рівні області або держави програми логістичної та митної підтримки для мікро-експортерів та високі вартості доставки окремих посилок значно знижують конкурентоспроможність.

Ці приклади демонструють спільну логіку: український бізнес проявляє високий рівень адаптивності та інноваційності, знаходячи ніші для міжнародної взаємодії. Однак він робить це всупереч, а не завдяки системі державної підтримки. Бізнес потребує не фінансування з бюджету, а інфраструктури співробітництва: доступ до інформації про ринки, полегшення логістики, легалізацію та просування єдиних стандартів безпеки і якості, захист їх інтересів на міжнародних виставках.

Отже, основним бар'єром є саме інституційна роздробленість. Національна політика, уособлена Стратегією розвитку туризму до 2026 року, не має операційного продовження у вигляді фінансованих регіональних програм дій. Регіональні адміністрації часто не мають структурних підрозділів, відповідальних саме за міжнародне туристичне співробітництво, обмежуючись загальними відділами економічного розвитку.

Для вирішення даної проблеми нами пропонується використати модель "Хаб-Спікери" (Hub & Spokes Model), що передбачає трансформацію Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) з регулятора в потужний сервісний хаб (Національний Туристичний Центр), що працює на забезпечення регіонів ("спікерів") та бізнесу інструментами для міжнародної діяльності (рис. 1).

Пропонована модель передбачає наступну деталізацію функцій HUB (Національного Туристичного Центру):

1. Центр міжнародних грантів та інвестицій: Агрегує всі можливості фінансування від USAID, ЄБРР, Програми ЄС "Горизонт Європа" (для інновацій в туризмі) тощо. Фахівці центру безпосередньо допомагають регіональним адміністраціям та об'єднанням бізнесу (кластерам) складати конкурентоздатні заявки. Нині, лише 15-20% потенційних грантів для українського туризму використовуються через складність процедур. Центр може збільшити

цю частку до 50-60%, залучивши додатково \$50-100 млн щорічно на інфраструктуру та програми розвитку.

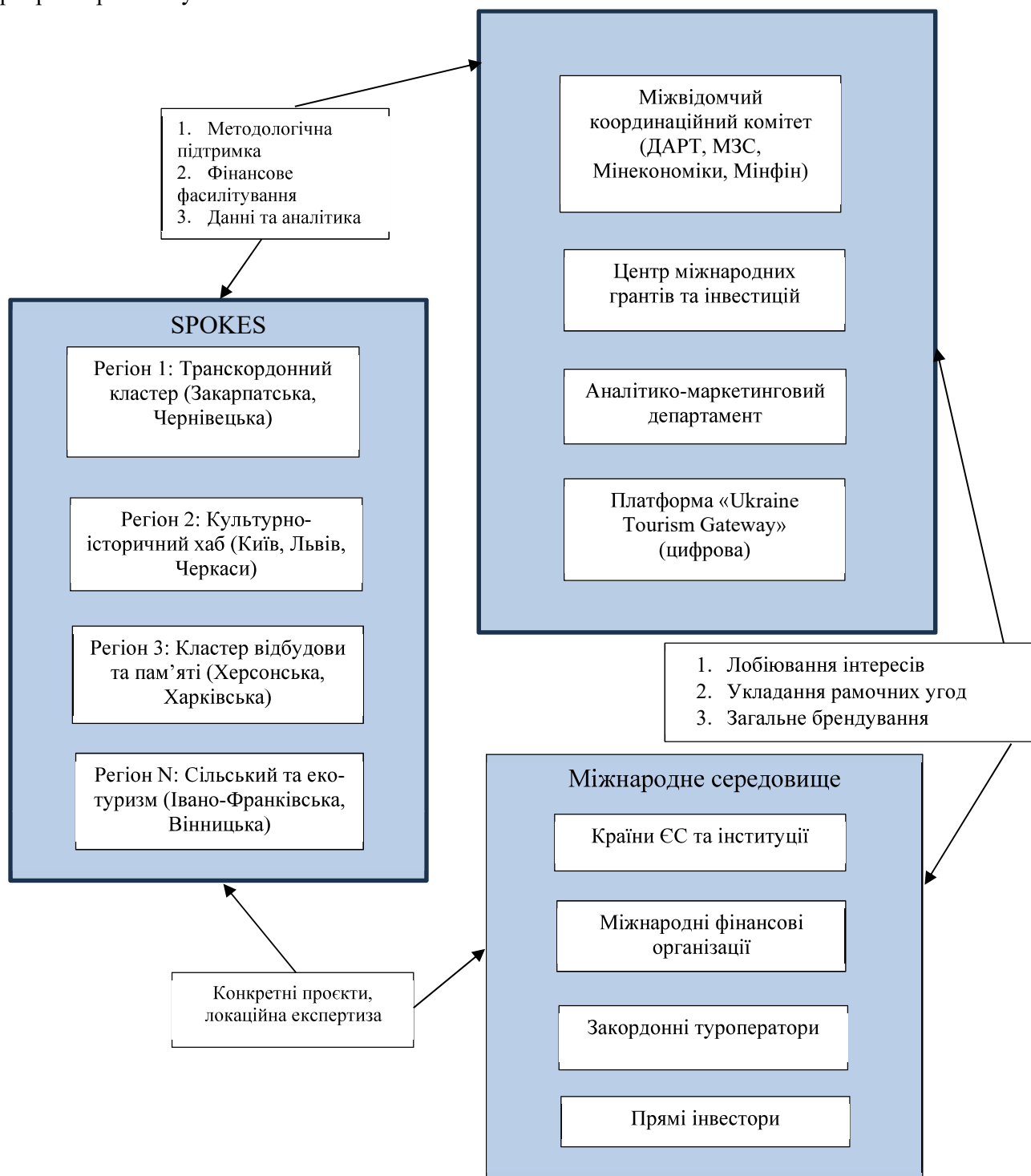


Рисунок 1. Архітектура моделі "Хаб-Спікери" (Національний Туристичний Центр)*

* Джерело: Розроблено автором

1. Аналітико-маркетинговий департамент: Замість розпорошених зусиль регіонів формує єдиний масив даних про цільові аудиторії (наприклад, історики-аматори в Німеччині, любителі винного туризму в Польщі). Замовляє професійні дослідження ринків і координує участь у ключових міжнародних виставках (ITB Berlin, World Travel Market London) під єдиним брендом "Ukraine. Brave Heritage". Консолідований стенд та спільна рекламна кампанія можуть знизити витрати кожного регіону на участь у виставці на 60%, одночасно посиливши враження через масштаб.

2. Цифрова платформа "Ukraine Tourism Gateway": Це не просто сайт, а B2B та B2G портал. На ній регіони публікують інвестиційні пропозиції з готовим бізнес-планом (наприклад, "Будівництво glamping-сайту в Карпатах на 20 номерів. ROI – 5 років"). Іноземні туроператори знаходять там готові, стандартизовані описи турпродуктів з чіткими умовами. Платформа також містить "зелений коридор" інформації для іноземних журналістів та блогерів.

Деталізація функцій SPOKES (регіональних кластерів) полягає в тому, що регіони формуються не за адміністративним, а за функціональним принципом у кластери. Наприклад, Карпатський транскордонний кластер (Закарпатська, Львівська, Івано-Франківська, Чернівецька області) через Hub узгоджує з угорськими, словацькими та румунськими партнерами єдиний "Карпатський єврорегіональний туристичний продукт" зі спільним сайтом, єдиним ski-pass та комбінованими маршрутами. Спільний маркетинг і логістика можуть збільшити потік туристів у цей макрорегіон на 25-30% щорічно після відкриття повітряного простору та стабілізації, оскільки продукт стає зручнішим та відомішим для європейського споживача.

4. Фіскальні та регуляторні інструменти для підтримки моделі.

Модель потребує підкріплення конкретними економічними механізмами:

– Створення Туристичних Інвестиційних Фондів (ТІФ) для регіонів відбудови: Наприклад, для Херсонської чи Миколаївської областей можна запровадити спеціальну податкову зону на 10-15 років для інвестицій у туристичну інфраструктуру. Інвестиції понад \$1 млн дають право на пільгове оподаткування прибутку (наприклад, 5% замість 18%) та звільнення від податку на нерухомість на період будівництва та виходу на окупність. Це прямо залучатиме міжнародний капітал у найбільш уражені регіони.

– Впровадження системи гарантій для міжнародних туроператорів: Через Hub держава (або за підтримки міжнародних донорів) може запровадити фонд гарантування турів в Україну. Якщо через форс-мажор (погіршення безпекової ситуації) тур скасовується, фонд компенсує оператору збитки. Це кардинально знизить страхові тарифи та ліквідує один з головних бар'єрів для продажу турпакетів на західних ринках.

Отже, успішна політика розвитку міжнародного співробітництва вимагає переходу від патерналістської моделі "центр дає вказівки" до партнерської моделі "центр надає сервіси". Ця модель будується на трьох стовпах: глибокому розумінні нової економічної реальності галузі, інтеграції позитивного досвіду українських підприємств та створенні потужної інституційної інфраструктури (Hub), яка усуває інформаційні, фінансові та комунікаційні бар'єри між регіонами та світом. Лише такий системний підхід дозволить трансформувати потенціал в реальні інвестиції, робочі місця та валютні надходження, зробивши туризм одним із локомотивів відбудови національної економіки.

Висновки. Проведене дослідження національної та регіональної політики розвитку міжнародного співробітництва в туристичній галузі України дозволило сформулювати низку ключових висновків, що мають як теоретичне, так і практичне значення.

1. Політика знаходиться у стані глибокого структурного розриву. Виявлено суттєву дисфункцію між наявними стратегічними деклараціями на національному рівні (Стратегія до 2026 року) та реальними механізмами їх імплементації на регіональному та локальному рівнях. Цей розрив зумовлений бюджетною недофінансованістю, інституційною слабкістю та фрагментацією повноважень між різними відомствами, що робить координацію зусиль неможливою.

2. Потенціал для співробітництва є, але він не структурований та не каталогізований. Досвід українських підприємств (готель "Артема Сіль", туроператор "Вандрівка", виробник "EthnoCraft") демонструє високу адаптивність бізнесу та наявність попиту на нішеві українські продукти на міжнародних ринках. Однак ці зусилля мають стихійний характер, їх економічний ефект обмежений через брак масштабу та відсутність інфраструктурної підтримки з боку держави у вигляді легкого доступу до інформації, логістичних рішень та механізмів лобіювання.

3. Війна та євроінтеграція сформували принципово новий контекст, який вимагає перезавантаження підходів. Втрата традиційних ринків та активів поставила завдання не відновлення, а перебудови галузі. Одночасно, процес євроінтеграції виступає не лише викликом, а й структуроутворюючим чинником, що задає рамки для розробки нових стандартів якості, безпеки та сталого розвитку. Поточна політика не відображає в повній мірі цю подвійну детермінанту.

4. Ефективна модель має ґрунтуватися на принципах сервісної держави та мережевої синергії. Запропонована модель "Хаб-Спікери" пропонує перетворення центрального органу управління з регулятора на потужний сервісний хаб, який забезпечує регіони та бізнес інструментами для міжнародної діяльності: консолідованим доступом до грантів, аналітикою ринків, цифровою платформою для інвестиційних пропозицій та єдиним маркетинговим брендом. Це дозволить подолати інформаційну асиметрію та перевести співробітництво з рівня особистих зв'язків на рівень інституційних процедур.

5. Економічна ефективність залежить від впровадження цільових фіскальних та гарантійних інструментів. Політика співробітництва повинна бути підкріплена конкретними економічними стимулами, такими як Туристичні Інвестиційні Фонди (ТІФ) з податковими пільгами для деокупованих територій та система державних (або донорських) гарантій для міжнародних туроператорів. Ці механізми можуть стати каталізатором приватних інвестицій та знизити страхові бар'єри для в'їзного туризму.

Окреслені результати даного дослідження відкривають широке поле для подальших наукових розвідок:

1. Розробка методології оцінки економічного мультиплікативного ефекту від міжнародного туристичного співробітництва для регіонів України. Необхідно створити адаптовану модель, яка б враховувала не лише прямі доходи від турпослуг, але й вплив на суміжні галузі (сільське господарство, транспорт, ремесла), створення робочих місць та соціальну інтеграцію територій.

2. Порівняльний аналіз інституційних моделей управління міжнародним туристичним співробітництвом в постконфліктних країнах (наприклад, Хорватія, Грузія, Колумбія). Дослідження механізмів, які дозволили цим країнам успішно реінтегруватися у світовий туристичний ринок після конфліктів, може надати цінні практичні інсайти для формування української політики, зокрема щодо ролі державно-приватного партнерства та маркетингу безпеки.

3. Дослідження правових та митних бар'єрів для розвитку транскордонного туризму в Карпатському євро регіоні. Поглиблений аналіз конкретних регуляторних перешкод (наприклад, у сфері перетину кордону місцевими жителями, переміщення обладнання, визнання професійних кваліфікацій) дозволить підготувати цільові пропозиції для гармонізації законодавства з сусідами з ЄС.

4. Аналіз цифрових платформ як інструменту дипломатії та публічної дипломатії (nation branding) у сфері туризму. Актуальним є вивчення того, як цифрові рішення (від платформ для інвесторів до віртуальних турів по пам'ятках, що зазнали руйнувань) можуть бути інтегровані в зовнішньополітичні комунікації України для формування нового нарративу про країну, її спадщину та майбутнє.

5. Емпіричне дослідження мотивацій та бар'єрів для міжнародних інвесторів у туристичну інфраструктуру України в умовах воєнного стану. Проведення глибоких інтерв'ю або анкетування представників інвестиційних фондів, готельних мереж та операторів дозволить не абстрактно, а на основі первинних даних визначити пріоритетні заходи для поліпшення інвестиційного клімату в секторі.

Таким чином, подальші дослідження мають бути спрямовані на деталізацію, кількісне обґрунтування та адаптацію запропонованої моделі до конкретних регіональних та секторальних контекстів, перетворюючи теоретичну конструкцію на практичну дорожню карту для відбудови та євроінтеграції українського туризму.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2021 р. № 288-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-strategiyi-rozvitku-turizmu-ta-kurortiv-na-period-do-2026-roku-i-s-288r> (дата звернення: 15.10.2024).
2. Про затвердження Концепції розвитку туристичної галузі в Україні на 2021-2025 роки: Наказ Державного агентства розвитку туризму України від 30.06.2021 № 62. URL: <https://www.tourism.gov.ua/ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/koncepciyi-ta-programi> (дата звернення: 15.10.2024).
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (2014). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.10.2024).
4. Про затвердження Державної програми сприяння розвитку місцевого самоврядування на 2021-2024 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.12.2021 № 1417. (Містить аспекти розвитку регіонального потенціалу).
5. Бей М. М., Куцик П. О. Міжнародний туризм та міжкультурна комунікація: сучасні виклики та перспективи. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2022. 320 с.
6. Захарченко В. І., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління розвитком туристичних дестинацій в умовах євроінтеграції. Київ: ДННУ «Академія фінансового управління», 2021. 278 с.
7. Melnichenko S., Pasternak N. (eds.) *Tourism and Hospitality in the 21st Century: European Dimensions and Experiences*. Berlin: Peter Lang, 2023. (Містить розділи про трансфер знань та євроінтеграцію).
8. Стогній Б. Б., Яремко І. В. Розвиток туристичної індустрії в контексті європейських стандартів. Ужгород: Видавництво УжНУ «Говерла», 2020. 195 с.
9. Гудима О. М. Міжнародне співробітництво як чинник інноваційного розвитку туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.
10. Дерев'яно С. М., Петренко В. В. Інструменти регіональної політики стимулювання міжнародного туризму (на прикладі Карпатського регіону). *Регіональна економіка*. 2022. № 3. С. 95–103.
11. Качараба С. С., Ковальчук Л. Р. Європейські інтеграційні процеси та їх вплив на трансформацію туристичної політики України. *Міжнародна економічна політика*. 2021. № 1 (34). С. 140–163.
12. Кривовязюк І. В. Потенціал міжмуніципального співробітництва в розвитку туристичної інфраструктури. *Український географічний журнал*. 2023. № 2. С. 32–39.
13. Лучка О. В., Шевченко Г. М. Діджиталізація як драйвер міжнародного співробітництва у туризмі. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 1, Т. 6. С. 224–228.
14. Павлюк О. С., Герасимчук З. В. Аналіз імплементації європейського досвіду формування туристичного кластера в регіональну політику України. *Інвестиції: практика та досвід*. 2022. № 9. С. 54–59.
15. Ткач С. І. Державно-приватне партнерство у залученні інвестицій у міжнародні туристичні проекти. *Економіка і організація управління*. 2021. № 4 (40). С. 89–99.
16. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102890>.
17. Czernek-Marszałek K. The role of embeddedness and institutional trust in knowledge transfer in tourism destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2022. Vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100730>.
18. Farmaki A., Stergiou D. Tourism and refugee crises in the Mediterranean: The spatial diffusion of tourism advocacy. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103312>. (Досліджує політичний та кризовий контекст).
19. Golebiewski J., Aleksejeva L. Challenges of Tourism Development in the EU Eastern Partnership Countries: The Case of Ukraine and Georgia. *Economics and Culture*. 2023. Vol. 20(1). P. 14-26. DOI: <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0002>.

20. Hall C. M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29, No. 7. P. 1044-1060. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779642>.
21. Kimbu A. N., Tichaawa T. M., Ngoobo J. Rethinking tourism-led growth and sustainable tourism development in the post-COVID-19 Africa. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2236758>. (Досвід країн, що розвиваються).
22. Moyle C. L., Moyle B. D., Bec A. Community resilience and tourism in the face of disaster. *Tourism Recreation Research*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1981077>. (Актуально для України).
23. Séraphin H., Gladkikh T., Thanh T. V. (eds.). *Post-Conflict Sustainable Tourism Development in Ukraine: Issues and Challenges*. Special Issue of *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. 2024. (Ціле спецвидання присвячене Україні).
24. Williams A. M., Čavlek N., Day J. Tourism recovery and transformation after COVID-19: Building a more sustainable, resilient, and equitable industry. *Tourism Geographies*. 2023. Vol. 25, No. 2-3. P. 365-381. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2183701>.
25. European Commission. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *EU guidebook on sustainable tourism for development*. 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-guidebook-sustainable-tourism-development_en (дата звернення: 16.10.2025).
26. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing. 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_8c6c1f4e-en.html (дата звернення: 16.10.2024).
27. UNWTO. *Tourism in the 2030 Agenda*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> (дата звернення: 16.10.2024).
28. UNWTO. *Global Guidelines to Restart Tourism*. 2021. URL: <https://www.unwto.org/global-guidelines-to-restart-tourism> (дата звернення: 16.10.2024).
29. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Research*. 2024. URL: <https://wttc.org/research/economic-impact> (дата звернення: 16.10.2025).
30. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму України. Розділ «Міжнародне співробітництво». URL: <https://www.tourism.gov.ua/ua/mizhnarodne-spivrobitnictvo> (дата звернення: 15.08.2025).

References

1. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 bereznia 2021 r. № 288-r. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/proshvalennya-strategiyi-rozvitku-turizmu-ta-kurortiv-na-period-do-2026-roku-i-s-288r> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Pro zatverdzhennia Kontseptsii rozvytku turystychnoi haluzi v Ukraini na 2021-2025 roky: Nakaz Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy vid 30.06.2021 № 62. URL: <https://www.tourism.gov.ua/ua/diyalnist/normativno-pravova-baza/koncepciyi-ta-programi> (дата звернення: 15.07.2025).
3. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnyimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony (2014). URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 15.07.2025).
4. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy spriannia rozvytku mistsevoho samovriaduvannia na 2021-2024 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 29.12.2021 № 1417. (Misty aspekti rozvytku rehionalnoho potentsialu).
5. Bei M. M., Kutsyk P. O. *Mizhnarodnyi turyzm ta mizhkulturna komunikatsiia: suchasni vyklyky ta perspektyvy*. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki, 2022. 320 s.
6. Zakharchenko V. I., Tkachenko T. I. *Stratehichne upravlinnia rozvytkom turystychnykh destynatsii v umovakh yevrointehratsii*. Kyiv: DNNU «Akademiia finansovoho upravlinnia», 2021. 278 s.
7. Melnichenko S., Pasternak N. (eds.) *Tourism and Hospitality in the 21st Century: European Dimensions and Experiences*. Berlin: Peter Lang, 2023. (Misty rozdilky pro transfer znan ta yevrointehratsiiu).
8. Stohnii B. B., Yaremko I. V. *Rozvytok turystychnoi industrii v konteksti yevropeiskykh standartiv*. Uzhhorod: Vydavnytstvo UzhNU «Hoverla», 2020. 195 s.
9. Hudyma O. M. *Mizhnarodne spivrobitnytstvo yak chynnyk innovatsiinoho rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy*. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. № 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-23>.

10. Derevianko S. M., Petrenko V. V. Instrumenty rehionalnoi polityky stymuliuвання mizhnarodnogo turyzmu (na prykladi Karpatskoho rehionu). *Rehionalna ekonomika*. 2022. № 3. S. 95–103.
11. Kacharaba S. S., Kovalchuk L. R. Yevropeiski intehratsiini protsesy ta yikh vplyv na transformatsiiu turystychnoi polityky Ukrainy. *Mizhnarodna ekonomichna polityka*. 2021. № 1 (34). S. 140–163.
12. Kryvoviazuk I. V. Potentsial mizhmunitsypalnoho spivrobitnytstva v rozvytku turystychnoi infrastruktury. *Ukrainskyi heohrafichnyi zhurnal*. 2023. № 2. S. 32–39.
13. Luchka O. V., Shevchenko H. M. Didzhytalizatsiia yak draiver mizhnarodnogo spivrobitnytstva u turyzmi. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*. 2023. № 1, T. 6. S. 224–228.
14. Pavliuk O. S., Herasymchuk Z. V. Analiz implementatsii yevropeiskoho dosvidu formuvannya turystychnoho klastera v rehionalnu polityku Ukrainy. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2022. № 9. S. 54–59.
15. Tkach S. I. Derzhavno-privatne partnerstvo u zaluchenni investytsii u mizhnarodni turystychni proiekty. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*. 2021. № 4 (40). S. 89–99.
16. Buhalis D., Leung R. Smart hospitality—Interconnectivity and interoperability towards an ecosystem. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102890>.
17. Czernek-Marszałek K. The role of embeddedness and institutional trust in knowledge transfer in tourism destinations. *Journal of Destination Marketing & Management*. 2022. Vol. 26. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2022.100730>.
18. Farmaki A., Stergiou D. Tourism and refugee crises in the Mediterranean: The spatial diffusion of tourism advocacy. *Annals of Tourism Research*. 2021. Vol. 91. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2021.103312>. (Doslidzhuie politychnyi ta kryzovyi kontekst).
19. Golebiewski J., Aleksejeva L. Challenges of Tourism Development in the EU Eastern Partnership Countries: The Case of Ukraine and Georgia. *Economics and Culture*. 2023. Vol. 20(1). P. 14-26. DOI: <https://doi.org/10.2478/jec-2023-0002>.
20. Hall C. M. Constructing sustainable tourism development: The 2030 agenda and the managerial ecology of sustainable tourism. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 29, No. 7. P. 1044-1060. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1779642>.
21. Kimbu A. N., Tichaawa T. M., Ngoobo J. Rethinking tourism-led growth and sustainable tourism development in the post-COVID-19 Africa. *Journal of Sustainable Tourism*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2236758>. (Dosvid krain, shcho rozvyvaiutsia).
22. Moyle C. L., Moyle B. D., Bec A. Community resilience and tourism in the face of disaster. *Tourism Recreation Research*. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1981077>. (Aktualno dlia Ukrainy).
23. Séraphin H., Gladkikh T., Thanh T. V. (eds.). *Post-Conflict Sustainable Tourism Development in Ukraine: Issues and Challenges*. Special Issue of *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. 2024. (Tsile spetsvydannya prysviachene Ukraini).
24. Williams A. M., Čavlek N., Day J. Tourism recovery and transformation after COVID-19: Building a more sustainable, resilient, and equitable industry. *Tourism Geographies*. 2023. Vol. 25, No. 2-3. P. 365-381. DOI: <https://doi.org/10.1080/14616688.2023.2183701>.
25. European Commission. Directorate-General for Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. *EU guidebook on sustainable tourism for development*. 2022. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/tourism/eu-guidebook-sustainable-tourism-development_en (data zvernennia: 16.10.2025).
26. OECD *Tourism Trends and Policies 2024*. Paris: OECD Publishing, 2024. URL: https://www.oecd.org/en/publications/2024/06/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_8c6c1f4e-en.html (data zvernennia: 16.10.2024).
27. UNWTO. *Tourism in the 2030 Agenda*. URL: <https://www.unwto.org/tourism-in-2030-agenda> (data zvernennia: 16.10.2024).
28. UNWTO. *Global Guidelines to Restart Tourism*. 2021. URL: <https://www.unwto.org/global-guidelines-to-restart-tourism> (data zvernennia: 16.10.2024).
29. World Travel & Tourism Council (WTTC). *Economic Impact Research*. 2024. URL: <https://wtcc.org/research/economic-impact> (data zvernennia: 16.10.2025).
30. Ofitsiinyi sait Derzhavnogo ahentstva rozvytku turyzmu Ukrainy. Rozdil «Mizhnarodne spivrobitnytstvo». URL: <https://www.tourism.gov.ua/ua/mizhnarodne-spivrobitnictvo> (data zvernennia: 15.08.2025).

YATSENKO Volodymyr

Doctor of Economic Sciences, Professor of the
Department
of Tourism and Hotel-Restaurant Business
Bohdan Khmelnytsky National University of
Cherkasy

NATIONAL AND REGIONAL POLICIES FOR DEVELOPING THE POTENTIAL OF INTERNATIONAL COOPERATION IN THE TOURISM INDUSTRY OF UKRAINE

Introduction. *The tourism industry in Ukraine is undergoing a profound structural transformation, defined by the dual pressures of full-scale war and the European integration process. The pre-war tourism model, which contributed significantly to GDP and employment, has been shattered. The loss of key assets, traditional markets, and the need for post-conflict reconstruction necessitate not just recovery but a fundamental reimagining of the sector's development paradigm. Central to this transformation is the effective mobilization of international cooperation to attract investment, technology transfer, and rebuild a competitive national brand. However, the current national and regional policies for fostering such cooperation are marked by systemic dysfunctions. This study investigates the critical disconnect between strategic ambitions and practical implementation, proposing a new governance model to unlock Ukraine's tourism potential in the context of sustainable development, European integration, and post-war rebuilding.*

Purpose. *The purpose of this study is to conduct a comprehensive analysis of national and regional policies for developing the potential of international cooperation in Ukraine's tourism industry. It aims to examine the mechanisms for unlocking the country's tourism potential under the current conditions of martial law and European integration. The article is focused on scientifically substantiating a new, synergistic management model capable of overcoming institutional fragmentation and ensuring effective interaction between different levels of government to mobilize international resources.*

Methods. *The research is based on a systematic approach, employing a combination of comparative, institutional, and economic analysis methods. The empirical foundation consists of data from international organizations (UNWTO, OECD, WTTC), national statistics of Ukraine, the country's regulatory and strategic documents (e.g., Tourism Development Strategy until 2026), and generalizations of practical experience from Ukrainian tourism enterprises. To identify structural gaps and regional differentiation, methods of economic-statistical and SWOT analysis were applied. For the formalization and visualization of the proposed governance model, the method of schematic modeling was used, allowing for a clear representation of institutional interactions and information flows.*

Results. *The analysis revealed a critical structural gap between the strategic goals declared at the national level and the real possibilities for their implementation at the regional level. This gap is caused by chronic budget underfunding, institutional fragmentation of authority among various state bodies, and the absence of effective coordination mechanisms. The differentiated tourism potential of Ukraine's regions was classified (e.g., cross-border Euro-integration clusters, internal cultural-historical hubs, post-occupation recovery zones), and specific barriers to its realization were identified.*

As a solution, an innovative "Hub & Spokes" governance model is proposed. This model implies a transformation of public administration from a traditional regulatory and hierarchical logic to a service-oriented and networked one. The core of the model is the creation of a National Tourism Cooperation Centre (the Hub) as a key economic mechanism. This Hub is designed to provide regions (the Spokes) with a comprehensive toolkit for international engagement. Its functions include: aggregating access to international grants and investment projects; providing market analytics and data; operating a digital B2B/B2G platform ("Ukraine Tourism Gateway") for investment proposals and partnership matching; and managing consolidated destination marketing under a unified national brand. The model explicitly integrates the principles of digitalization and the formation of thematic tourism clusters (e.g., Carpathian cross-border cluster) as drivers of growth.

Furthermore, the study proposes a set of specific economic and legal instruments to support the model, such as the creation of Tourism Investment Funds (TIFs) with tax incentives for de-occupied territories and a system of state or donor-backed guarantees for international tour operators to mitigate perceived risks.

Originality. *The scientific novelty of the research lies in the development of an integrated economic mechanism for managing international tourism cooperation, tailored to the unique conditions of post-conflict recovery and European integration. For the first time, a holistic institutional design is proposed, combining the principles of network synergy, digitalization, cluster development, and sustainable development into a*

single "Hub & Spokes" model. The originality is also evidenced by the comprehensive package of proposed economic and legal instruments (TIFs, guarantee schemes), which are directly linked to the institutional framework, moving beyond general recommendations to actionable policy tools.

Conclusion. The study concludes that the effective development of international cooperation in Ukrainian tourism requires a paradigm shift in public administration. Overcoming the existing institutional fragmentation and unlocking regional tourism potential is possible through the implementation of a synergistic model based on service logic, digitalization, and cluster development. The proposed "Hub & Spokes" model and the accompanying economic and legal instruments provide a concrete roadmap for enhancing the sector's investment attractiveness, accelerating its post-war recovery, and ensuring its sustainable development. The practical implementation of these recommendations will enable a more effective mobilization of international resources, fostering the successful integration of Ukrainian tourism into the European and global market, thereby contributing significantly to the national economy's resilience and growth.

Keywords: international cooperation in tourism, tourism industry of Ukraine, national tourism policy, regional tourism policy, tourism potential, tourism industry recovery, European integration, sustainable development, tourism clusters, digitalization, economic and legal instruments, economic mechanism.

Одержано редакцією: 15.06.2025
Прийнято до публікації: 17.08.2025