

Міністерство освіти та науки України
Національний університет кораблебудування
імені адмірала Макарова

Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту



Кваліфікаційна робота

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: «Управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу, групи 4431-з

Денисюк І.М.

Керівник роботи: доцент кафедри
менеджменту, к.е.н., доцент

Тубальцева Н.П.

Миколаїв – 2026 рік

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки та екології моря

Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми



Наталія ГРИШИНА
(підпис)

« 12 » 02 2026 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Здобувачу вищої освіти Денисюк Ірині Михайлівні
 (прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи «Управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення»

Керівник роботи к.е.н., доцент Тубальцева Н.П.

Затверджені наказом ректора № 339-УЧ від «13» травня 2026 року

2. Термін подання роботи: 12.06.2026

3. Вихідні дані по роботі:

закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів, дані Державної служби статистики України, аналітичні матеріали Управління культури, національностей, релігій та туризму Миколаївської ОВА, звіти Державного агентства розвитку туризму, монографічні та періодичні наукові видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) _____

1. Теоретико-методологічні основи управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. 2. Аналіз системи управління туристичною привабливістю Миколаївської області у 2023–2025 рр. 3. Напрями вдосконалення управління туристичною привабливістю Миколаївської області

5. Перелік презентаційних матеріалів Структурна модель туристичної привабливості регіон. Модель управління туристичною галуззю в умовах воєнного часу. Структура туристичного продукту Миколаївської області. SWOT-

матриця туристичної галузі Миколаївської області. Організаційна модель ДМО «Mykolaiv Region». План впровадження розвитку туристичної привабливості Миколаївської області на 2025–2030 рр.

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	05.02.2026	
2	Затвердження теми роботи	10.02.2026	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	12.02.2026	
4	Консультації з підбору літератури	17.02.2026	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	04.03.2026	
6	Проведення досліджень	25.03.2026	
7	Опрацювання та викладення результатів досліджень	21.04.2026	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	19.05.2026	
9	Перевірка академічної доброчесності	02.06.2026	
10	Подання рукопису кваліфікаційної роботи, презентаційного матеріалу на попередній захист	06.06.2026	
11	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	16.06.2026	
12	Захист кваліфікаційної роботи	25.06.2026	

Здобувач вищої освіти

(підпис)

Ірина ДЕНИСЮК

(ім'я, прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

Наталя ТУБАЛЬЦЕВА

(ім'я, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Денисюк І.М. «Управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота за спеціальністю 073 – Менеджмент, Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2026.

У кваліфікаційній роботі досліджено проблему управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення. Розглянуто теоретико-методологічні основи формування туристичної привабливості регіону, особливості функціонування туристичної галузі під час війни та концептуальні засади її повоєнного відновлення.

Узагальнено наукові підходи до визначення сутності туристичної привабливості регіону та охарактеризовано основні складові, що впливають на її формування. Проведено аналіз туристично-рекреаційного потенціалу Миколаївської області, динаміки та структури туристичних показників регіону у 2023–2025 роках, а також оцінено ефективність чинної системи управління туристичною привабливістю.

Визначено стратегічні напрями вдосконалення управління туристичною привабливістю Миколаївської області. Запропоновано організаційну модель регіональної Destination Management Organization «Mykolaiv Region», концепцію бренду «Brave Mykolaiv» та стратегічні заходи щодо розвитку туристичної галузі регіону на період до 2030 року.

Ключові слова: туристична привабливість, регіон, управління туризмом, воєнний час, повоєнне відновлення, Миколаївська область, туристична галузь, туристично-рекреаційний потенціал, ДМО, дестинація, бренд території.

ABSTRACT

Denysiuk I.M. “Management of Regional Tourism Attractiveness under Wartime Conditions and Post-War Recovery.” – Manuscript.

Qualification thesis in Specialty 073 – Management, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv – 2026.

The qualification thesis examines the issue of managing regional tourism attractiveness under wartime conditions and during post-war recovery. It considers the theoretical and methodological foundations of regional tourism attractiveness, the specific features of the tourism industry during wartime, and the conceptual principles of its post-war recovery.

Scientific approaches to defining the essence of regional tourism attractiveness are summarized, and the main components influencing its formation are characterized. The tourism and recreational potential of Mykolaiv Oblast, the dynamics and structure of regional tourism indicators in 2023–2025, and the effectiveness of the existing tourism attractiveness management system are analyzed.

Strategic directions for improving the management of tourism attractiveness in Mykolaiv Oblast are identified. An organizational model of the regional Destination Management Organization “Mykolaiv Region,” the “Brave Mykolaiv” brand concept, and strategic measures for the development of the regional tourism industry through 2030 are proposed.

Keywords: tourism attractiveness, region, tourism management, wartime, post-war recovery, Mykolaiv Oblast, tourism industry, tourism and recreational potential, DMO, destination, place branding.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ	11
1.1. Сутність та поняття туристичної привабливості регіону	11
1.2. Особливості функціонування туристичної галузі в умовах воєнного часу	16
1.3. Концептуальні засади управління повоєнним відновленням туристичної привабливості регіонів.....	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У 2023–2025 РР.....	28
2.1. Організаційно-економічна характеристика туристично-рекреаційного потенціалу Миколаївської області	28
2.2. Аналіз динаміки та структури туристичних показників області у 2023– 2025 рр.	31
2.3. Оцінка системи управління туристичною привабливістю регіону та її ефективності.....	36
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ	44
3.1. Проект організаційної моделі регіональної ДМО «Mykolaiv Region»...	44
3.2. Стратегічні напрями розвитку туристичної привабливості регіону на 2025–2030 рр.	47
3.3. Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів .	51
ВИСНОВКИ	59
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	63
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туристична галузь належить до тих сфер економіки, які зазнали найбільш потужного впливу від повномасштабного російського вторгнення в Україну. Зменшення в'їзних туристичних потоків у 17 разів (з 13,7 млн осіб у 2019 році до приблизно 0,8 млн у 2023 році), руйнування інфраструктури, тимчасова окупація рекреаційних територій, кадрові втрати — усе це створило безпрецедентні виклики для системи управління туристичною привабливістю на всіх рівнях, передусім регіональному. За оцінками UNWTO, відновлення галузі до довоєнних показників потребуватиме від 5 до 10 років системних зусиль, спрямованих не лише на реконструкцію інфраструктури, а й на формування нових форм туристичного продукту, нових ринків та нової управлінської ідеології.

Особливе місце серед українських регіонів посідає Миколаївська область — прифронтовий регіон, який втратив частину рекреаційних територій, проте здобув новий символічний капітал як «місто героїв». Аналіз сучасного стану туристичної галузі області свідчить про двофазний характер відновлення: фазу стабілізації (2023 р.) та фазу прискореного зростання (2024 — I половина 2025 р.) при одночасній радикальній структурній трансформації туристичного продукту. Подальший розвиток галузі неможливий без впровадження сучасних інституційних моделей управління, що відповідають викликам як воєнного часу, так і потребам повоєнного відновлення. Усе зазначене зумовлює актуальність дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дослідження виконано у рамках основних напрямів наукової діяльності кафедри менеджменту. Тематика відповідає пріоритетним напрямам розвитку науки і техніки України, визначеним Законом України «Про пріоритетні напрями розвитку науки і техніки», зокрема, напрямом «Економічні дослідження стратегічного значення».

Мета і завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є розробка та обґрунтування комплексу науково-практичних рекомендацій з удосконалення системи управління туристичною привабливістю Миколаївської області в умовах воєнного часу з урахуванням завдань повоєнного відновлення.

Для досягнення поставленої мети у роботі необхідно вирішити такі **завдання:**

- узагальнити теоретичні підходи до сутності та змісту поняття «туристична привабливість регіону»;
- виявити особливості функціонування туристичної галузі в умовах воєнного часу та проаналізувати міжнародний досвід;
- систематизувати концептуальні засади управління повоєнним відновленням туристичної привабливості;
- провести організаційно-економічну характеристику туристичного потенціалу Миколаївської області;
- проаналізувати динаміку та структуру туристичних показників області у 2023–2025 рр.;
- оцінити ефективність чинної системи управління туристичною привабливістю на основі SWOT-, PEST-аналізу та інтегрального індексу;
- розробити проєкт організаційної моделі регіональної DMO «Mykolaiv Region»;
- обґрунтувати стратегічну дорожню карту розвитку туристичної привабливості області на 2025–2030 рр.;
- здійснити прогностну оцінку економічної ефективності запропонованих заходів.

Об'єкт дослідження — процес управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення.

Предмет дослідження — теоретико-методологічні засади, практичні інструменти та організаційно-економічні механізми управління туристичною привабливістю Миколаївської області у 2023–2025 роках.

Методи дослідження. Теоретико-методологічну основу роботи становлять загальнонаукові та спеціальні методи пізнання. У роботі використано: системний підхід — для розгляду туристичної галузі як цілісної соціально-економічної системи; методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції — у формуванні теоретичних узагальнень; статистичні методи (розрахунок темпів зростання, коефіцієнтів сезонності) — у дослідженні динаміки показників; SWOT-аналіз та PEST-аналіз — для оцінки стратегічної позиції області; метод інтегральної оцінки — для розрахунку інтегрального індексу туристичної привабливості; методи інвестиційного аналізу (NPV, IRR, PI, DPP, ROI) — у прогностичній оцінці ефективності; методи сценарного прогнозування — для побудови прогнозу до 2030 р.; методи графічного та табличного відображення даних.

Інформаційну базу дослідження становлять закони України, нормативно-правові акти Кабінету Міністрів, дані Державної служби статистики України, Головного управління статистики у Миколаївській області, аналітичні матеріали Управління культури, національностей, релігій та туризму Миколаївської ОВА, звіти Державного агентства розвитку туризму, матеріали UNWTO, ЕТС, Світового банку та інших міжнародних організацій, монографічні та періодичні наукові видання, інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в тому, що:

- удосконалено теоретичне визначення туристичної привабливості регіону, яке, на відміну від існуючих, враховує специфіку воєнного часу та містить безпекову й іміджеву складові як невіддільні компоненти;
- розроблено структурну модель управління туристичною галуззю у воєнний час, побудовану на трьох взаємопов'язаних напрямках (адаптація, збереження, трансформація);
- запропоновано модифіковану методiku розрахунку інтегрального індексу туристичної привабливості з вісьмома компонентами, що включає безпековий та іміджевий чинники;

- розроблено організаційну модель регіональної Destination Management Organization «Mykolaiv Region» та сформульовано концепцію бренду «Brave Mykolaiv» на основі трьох наративів (героїчного, регенеративного, емпатійного);

- набули подальшого розвитку методичні підходи до прогнозування економічної ефективності регіональних туристичних проєктів у пост-конфліктних умовах через сценарне моделювання та комплексне застосування показників NPV, IRR, PI, DPP, ROI.

Практичне значення результатів роботи полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій:

- у поточній роботі Миколаївської обласної військової адміністрації при формуванні регіональних програм розвитку туризму;

- Державним агентством розвитку туризму України при розробці методичних рекомендацій для прифронтових регіонів;

- органами місцевого самоврядування Миколаївської області при формуванні муніципальних стратегій;

- громадськими організаціями та бізнес-асоціаціями туристичного спрямування при підготовці грантових проєктів.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 82 сторінки, з яких 75 сторінок основного тексту. Робота містить 14 рисунків, 10 таблиць, 60 використаних джерел та 3 додатки.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

1.1. Сутність та поняття туристичної привабливості регіону як об'єкта управління

Туристична привабливість регіону належить до базових категорій сучасної регіональної економіки та менеджменту туризму. Зростання конкуренції між DESTINACІЯМИ у глобальному просторі, диверсифікація запитів споживача туристичного продукту, поява нових форм мобільності — усе це актуалізує наукове осмислення категорії «туристична привабливість» та механізмів управління нею на регіональному рівні. В умовах, що склалися в Україні після 24 лютого 2022 року, ця проблема набуває особливого значення, адже втрата частини туристичних активів, переорієнтація споживчого попиту та зміна іміджу країни вимагають перегляду традиційних підходів до управління привабливістю регіонів.

Етимологічно поняття «привабливість» походить від дієслова «вабити» — притягувати, прикликати до себе. У сучасній науковій літературі категорія «туристична привабливість» розглядається з позицій кількох взаємодоповнюючих підходів — ресурсного, маркетингового, поведінкового та системного.

У межах ресурсного підходу туристична привабливість тлумачиться як сукупність об'єктивно існуючих природних, історико-культурних та інфраструктурних ресурсів території, здатних задовольнити потреби туристів. Так, О. О. Любіцева розглядає туристичну привабливість як «комплексну характеристику території, що відображає її здатність викликати інтерес у потенційних туристів та забезпечувати реалізацію їхніх рекреаційних потреб» [3, с. 87]. Подібного підходу дотримується М. П. Мальська, акцентуючи увагу

на тому, що привабливість визначається насамперед «обсягом і якістю туристично-рекреаційних ресурсів» території [5, с. 142].

Маркетинговий підхід наголошує на тому, що привабливість — це передусім сприйняття регіону цільовою аудиторією, а отже, керована категорія. Один із провідних європейських дослідників туристичного маркетингу Д. Бухаліс визначає привабливість дестинації як «комплекс детермінованих об'єктивними та суб'єктивними чинниками вражень, що формуються у свідомості споживача стосовно певної території як потенційного місця подорожі» [21]. У такому розумінні привабливість постає як категорія, що може цілеспрямовано формуватися інструментами брендингу, комунікацій та позиціонування.

Поведінковий (психологічний) підхід зосереджується на чинниках, що впливають на рішення туриста відвідати конкретний регіон. С. Сьонмез у класичній роботі, присвяченій впливу політичної нестабільності на туристичні потоки, підкреслює, що «сприйняття безпеки є визначальним предиктором туристичного вибору і часто переважає над об'єктивними параметрами привабливості території» [25, р. 416]. Цей висновок має критичне значення для української проблематики, оскільки під час війни саме суб'єктивне сприйняття ризику стає основним бар'єром розвитку в'їзного туризму.

Системний підхід, представлений роботами В. Ф. Кифяка, І. М. Школи, Т. І. Ткаченко, розглядає туристичну привабливість як інтегральну характеристику регіональної соціально-економічної системи, що виникає внаслідок взаємодії природних, культурних, інфраструктурних, інституційних та маркетингових компонентів [4; 7; 13]. На думку І. М. Школи, «туристична привабливість регіону є системною властивістю, яка не зводиться до простої суми ресурсів, а формується внаслідок їх взаємодії та управлінського впливу суб'єктів менеджменту» [13, с. 56].

Узагальнення наведених підходів подано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення поняття «туристична привабливість регіону»

Підхід	Сутність	Представники
Ресурсний	Привабливість визначається об'єктивною наявністю та якістю природних і культурно-історичних ресурсів території	О. Любіцева, М. Мальська, О. Бейдик
Маркетинговий	Привабливість — це образ території у свідомості споживача, керована категорія, що формується брендингом та комунікаціями	Д. Бухаліс, Ф. Котлер, Г. Михайліченко
Поведінковий	Привабливість як результат суб'єктивної оцінки туристом ризиків і вигід відвідування території	С. Сьонмез, А. Пізам, А. Куценко
Системний	Привабливість — інтегральна властивість регіональної системи, результат взаємодії ресурсних, інституційних та управлінських компонентів	В. Кифяк, І. Школа, Т. Ткаченко, К. Холл

Джерело: систематизовано автором на основі [3; 4; 5; 7; 13; 21; 25]

Спираючись на проведений аналіз, у дослідженні приймається таке робоче визначення: туристична привабливість регіону — це інтегральна керована характеристика території, що відображає її здатність формувати у внутрішніх і зовнішніх споживачів стійкий мотив до відвідування завдяки взаємодії природно-рекреаційних, історико-культурних, інфраструктурних, безпекових та іміджевих компонентів, які цілеспрямовано формуються суб'єктами регіонального менеджменту. Таке визначення поєднує переваги розглянутих підходів: воно враховує об'єктивну ресурсну основу, суб'єктивне сприйняття споживача, динамічну природу явища та керованість як ключову управлінську характеристику.

Структурно туристична привабливість регіону формується сукупністю взаємопов'язаних компонентів, склад яких визначений на основі узагальнення робіт [3; 5; 7; 13; 22] і поданий на рисунку 1.1.



Рис. 1.1. Структурна модель туристичної привабливості регіону

Джерело: побудовано автором на основі [3; 5; 7; 13; 22]

Перший компонент — природно-рекреаційні ресурси — охоплює клімат, рельєф, водні об'єкти, біорізноманіття, ландшафти, лікувально-оздоровчі чинники. Для південних і західних регіонів України ці ресурси традиційно є ключовою конкурентною перевагою. Історико-культурна спадщина включає пам'ятки архітектури, музеї, об'єкти ЮНЕСКО, місця історичних подій, нематеріальну культурну спадщину. За даними Міністерства культури та інформаційної політики України, до Державного реєстру нерухомих пам'яток внесено понад 130 тисяч об'єктів [16].

Туристична інфраструктура охоплює засоби розміщення, заклади харчування, об'єкти розваг, туроператорський та турагентський бізнес. Транспортна доступність визначає логістичну зв'язність регіону із джерелами туристичних потоків. Безпека та політична стабільність — компонент, значення якого в умовах війни критично зростає. Нарешті, імідж та маркетинг регіону як керовані компоненти формують сприйняття території у свідомості потенційного споживача.

Туристична привабливість регіону як об'єкт управління має низку специфічних характеристик. Як зазначає Т. І. Ткаченко, «туристична привабливість має комплексний, динамічний і відносний характер: вона змінюється у часі, залежить від цільового сегменту та конкурентного середовища» [7, с. 124]. Це означає, що управління привабливістю не може зводитися до однократних дій — воно є безперервним процесом адаптації до зовнішніх викликів.

У структурі управління туристичною привабливістю регіону доцільно виділити такі елементи:

- суб'єкти управління (органи державної влади, місцевого самоврядування, об'єднання громад, бізнес-асоціації, громадські організації, туроператори);
- об'єкти управління (туристичні ресурси, інфраструктура, людський капітал, імідж);
- цілі управління (підвищення туристичних потоків, зростання доходів галузі, диверсифікація економіки, формування іміджу);
- методи управління (правові, економічні, організаційні, маркетингові, інформаційні);
- функції управління (планування, організація, мотивація, контроль, координація).

Концептуальною основою сучасного менеджменту туристичних дестинацій є концепція Destination Management Organization (DMO), відповідно до якої управління привабливістю регіону здійснюється спеціалізованою структурою, що координує інтереси держави, бізнесу та громади. Як зазначає К. Холл, «успіх дестинації у XXI столітті визначається не стільки наявністю ресурсів, скільки якістю управлінських структур, здатних узгоджувати інтереси численних стейкхолдерів» [22, р. 79]. В Україні цю функцію значною мірою виконує Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ), а також регіональні туристично-інформаційні центри.

Сучасна теорія менеджменту туризму вирізняє кілька базових моделей управління привабливістю DESTINATION: центральну (керівна роль належить державі), децентралізовану (домінують регіональні органи), партнерську (баланс державного, приватного та громадського секторів), а також ринкову (мінімальна роль держави, провідне місце — у приватного сектора). Для України з огляду на її інституційну традицію та масштаб викликів воєнного часу найбільш доцільною є партнерська (державно-приватно-громадська) модель, що дозволяє оперативно мобілізувати ресурси різних секторів.

1.2. Особливості функціонування туристичної галузі в умовах воєнного часу

Туризм історично є однією з найбільш чутливих до зовнішніх потрясінь галузей економіки. Війна, тероризм, політична нестабільність здатні за лічені дні скоротити туристичні потоки на десятки і навіть сотні відсотків. Класичні дослідження зарубіжних науковців — С. Сьонмез, А. Пізама, Г. Ріхтера — переконливо доводять, що ефекти від військових і політичних потрясінь на туристичну галузь є тривалими і часто виходять далеко за межі безпосереднього періоду конфлікту [23; 25; 26].

Аналіз світового досвіду дозволяє виокремити кілька кейсів, що мають прямі паралелі з українським контекстом. Хорватія під час війни 1991–1995 років втратила понад 80 % туристичних потоків; проте завдяки цілеспрямованій політиці відновлення вже до 2005 року перевершила довоєнні показники та закріпилася як одна з провідних DESTINATION Адріатики [24]. Боснія і Герцеговина після Дейтонських угод 1995 року поступово розбудовувала туризм навколо тематики пам'яті (Mostar, Sarajevo). Шрі-Ланка після завершення громадянської війни у 2009 році демонструвала найвищі у Південній Азії темпи зростання в'їзного туризму [25]. Ізраїль, попри регулярні безпекові кризи, утримує стабільний рівень в'їзного туризму за рахунок диверсифікованого позиціонування (релігійний, медичний, ІТ-туризм). Кожен

із цих кейсів демонструє, що за умови ефективного управлінського впливу туристична галузь є здатною до прискореного відновлення.

Для України питання адаптації туризму до умов збройного конфлікту почалося не у 2022, а ще у 2014 році. Анексія Криму та збройний конфлікт на сході країни призвели до втрати ключових курортних активів. За оцінкою О. Любіцевої та М. Бучка, «втрата кримського напрямку призвела до структурного зрушення в українському туризмі — переорієнтації внутрішнього потоку на Карпатський, Подільський та Причорноморський регіони» [3, с. 211]. Цей період став своєрідним «передвісником» нинішніх викликів та сформував певний управлінський досвід, який актуалізувався після 24 лютого 2022 року. Повномасштабне вторгнення російської федерації спричинило безпрецедентний шок для туристичної галузі України. Загальні втрати інфраструктури, людських ресурсів, інвестиційного клімату важко переоцінити. За оцінками Київської школи економіки, прямі збитки туристичної галузі України станом на 2024 рік перевищили 4,5 млрд дол. США, з урахуванням непрямих — понад 18 млрд дол. США [15]. Динаміка туристичних потоків наочно відображена на рисунку 1.2.

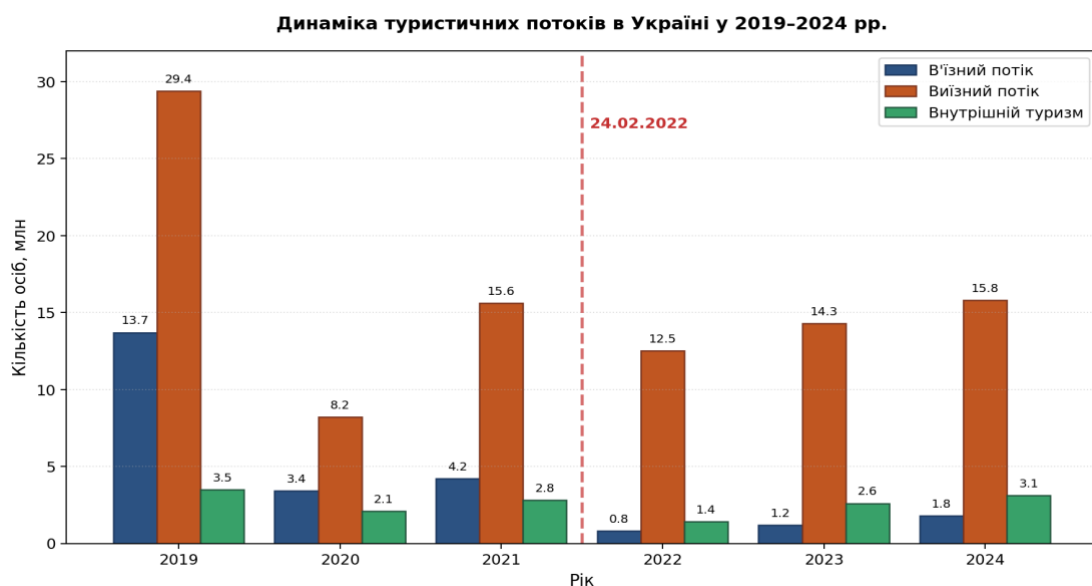


Рис. 1.2. Динаміка туристичних потоків в Україні у 2019–2024 рр.

Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України, Державної прикордонної служби України та ДАРТ [11; 14; 16]

Як свідчать дані рисунка 1.2, в'їзний туристичний потік у 2022 році скоротився більш ніж у 17 разів порівняно з 2019 роком — з 13,7 до 0,8 млн осіб. Виїзний потік, попри обмеження воєнного стану для чоловіків призовного віку, навпаки, значною мірою зберігся через масові біженські хвилі, що методологічно ускладнює інтерпретацію статистичних даних. Внутрішній туризм у 2022 році скоротився на понад 60 %, проте вже у 2023–2024 роках демонструє поступове відновлення завдяки переорієнтації потоку на західні та центральні регіони країни.

Особливості функціонування туристичної галузі в умовах воєнного часу детально проаналізовані у роботах сучасних українських дослідників. Так, Г. І. Михайліченко зазначає, що «специфіка воєнного періоду виявляється у різкій диференціації туристичного простору країни на зони високого ризику, фронтального ризику та умовно безпечні зони, що повністю змінює логіку розподілу туристичних потоків» [12, с. 38]. Подібну думку висловлюють О. М. Дроздова та О. О. Корнієнко, наголошуючи на «появі нових форм туристичної активності — волонтерського, меморіального, гуманітарного туризму, які виконують одночасно економічну, соціальну та символічну функції» [9, с. 52].

На основі узагальнення наукових публікацій, статистичних даних, нормативних документів і галузевих аналітичних звітів можна виокремити наступні специфічні особливості функціонування туристичної галузі України у воєнний період:

- 1) Структурна переорієнтація туристичних потоків — переміщення основної маси внутрішнього туризму на захід та в центральні регіони, тоді як південні та східні території втратили туристичну функцію або зазнали її повного перерозподілу.

- 2) Поява нових форм туризму, безпосередньо пов'язаних із війною: волонтерського, гуманітарного, меморіального, реабілітаційного. Як зазначає Л. І. Гонтаржевська, «волонтерський туризм став відповіддю міжнародної спільноти на українську трагедію і одночасно — каналом інформування про справжню Україну» [8, с. 47].

3) Релокація туристичного бізнесу — переміщення підприємств з небезпечних регіонів у безпечніші, з частковою втратою клієнтської бази та виробничих потужностей.

4) Цифрова трансформація галузі: масове впровадження онлайн-турів, VR-екскурсій, цифрових платформ для бронювання, дистанційного відвідування пам'яток (зокрема, кримських та донбаських).

5) Зростання ролі іміджевих комунікацій: пріоритетним завданням стає утримання України у глобальному інформаційному просторі як «нації, що бореться, але має майбутнє». Проєкт «Visit Ukraine» (та похідні платформи) виконує у цьому контексті провідну роль.

6) Зміна цільових аудиторій: основними категоріями в'їзного туризму у воєнний період стали журналісти, волонтери, представники міжнародних делегацій, що принципово відрізняється від довоєнної структури попиту.

7) Інституційні зміни в управлінні: посилення координуючої ролі ДАРТ, поява нових міжвідомчих платформ (наприклад, у межах підготовки до Lugano Recovery Conference, Berlin Conference тощо).

Виокремлені особливості зумовлюють специфічну логіку управління туристичною галуззю у воєнний час. Така логіка передбачає три взаємопов'язаних управлінських напрями: адаптацію (короткострокова реакція на шок), збереження (захист критичних активів галузі) та трансформацію (формування основ післявоєнного розвитку). Зазначені напрями та інструменти їх реалізації наведено на рисунку 1.3.

Слід також звернути увагу на психологічний вимір управління туристичною привабливістю у воєнний час. Як зазначає С. Сьонмез, «після завершення гострої фази конфлікту туристам потрібно щонайменше від 3 до 6 років, аби відновити довіру до напрямку», причому процес відновлення довіри значною мірою керується інформаційними кампаніями [25, р. 432]. Це означає, що ще під час війни критично важливим є формування інформаційного шлейфу про майбутнє регіонів — їх відновлення, проєкти розвитку, нові

туристичні продукти. У цьому контексті управління туристичною привабливістю набуває стратегічного, превентивного характеру.



Рис. 1.3. Модель управління туристичною галуззю в умовах воєнного часу

Джерело: розроблено автором на основі [8; 9; 12; 15; 19]

Окреме місце займає проблема формування культури пам'яті як складової туристичної привабливості повоєнної території. Світовий досвід (меморіальні комплекси Аушвіц-Біркенау, Хіросіма, Меморіал 9/11 у Нью-Йорку, Сребрениця) показує, що меморіальні об'єкти є потужним джерелом в'їзного туризму та інструментом формування національної ідентичності. В Україні вже сьогодні формуються концепції створення меморіальних комплексів у Бучі, Ірпені, Маріуполі, Бородянці, що в перспективі стане важливим елементом туристичної привабливості постраждалих регіонів.

1.3. Концептуальні підходи до управління повоєнним відновленням туристичної привабливості регіону

Повоєнне відновлення туристичної привабливості регіону є складним багатовимірним процесом, який не може зводитися виключно до фізичної відбудови інфраструктури. У сучасній теорії менеджменту дестинацій повоєнне відновлення розглядається як етап стратегічного перезавантаження, на якому формуються нові конкурентні переваги, переосмислюється бренд

території, оновлюється структура туристичних продуктів. К. Холл та Д. Тімоті у класичній праці з туризму та геополітики стверджують, що «післявоєнний період є вікном можливостей для радикального переосмислення туристичного позиціонування країни, яке у мирних умовах було б неможливим» [22, р. 156].

Світовий досвід повоєнного відновлення туризму можна систематизувати за чотирма основними моделями.

Перша модель — «План Маршалла для туризму» — передбачає масштабну зовнішню фінансову допомогу, інтегровану із загальною програмою повоєнного відновлення країни. Найвідоміший приклад — повоєнна Західна Європа 1948–1955 рр., де частина коштів Програми європейського відновлення була спрямована на туристичну інфраструктуру. Для України аналогічну роль покликаний відіграти масштабний міжнародний пакет підтримки, що формується на конференціях у Лугано (2022), Лондоні (2023), Берліні (2024), Римі (2025) [17; 18].

Друга модель — «хорватська» — побудована на принципі прискореної реабілітації туристичних брендів та повернення на ринок упродовж 3–5 років після завершення активної фази конфлікту. Хорватія застосувала комплекс інструментів: цільову реставрацію пам'яток, державну рекламну кампанію «Croatia — the Mediterranean as it once was», податкові пільги для готельного бізнесу, гарантоване страхування інвестицій [24]. Як зазначає І. Школа, «хорватський досвід є для України найбільш релевантним з огляду на схожість географічних, культурних та інституційних умов» [13, с. 188].

Третя модель — «боснійська» — формується навколо тематики пам'яті та постконфліктного примирення. У структурі туристичного продукту провідне місце займають меморіальні маршрути, музеї пам'яті, об'єкти «темного туризму» (dark tourism), а також освітні програми. Така модель потребує значних інвестицій у культурний продукт та має суттєву зовнішньополітичну функцію.

Четверта модель — «руандійська» (або модель радикального ребрендингу) — характерна для країн, що в результаті конфлікту втратили

попередній імідж та змушені формувати нову туристичну ідентичність «з нуля». Руанда після геноциду 1994 року перепозиціонувалася від «країни трагедії» до «бренду еко-туризму» (горил, національних парків, кави). Хоча український випадок має істотні відмінності, ця модель важлива з огляду на необхідність формування нової символічної ідентичності України у глобальному просторі.

Узагальнення світового досвіду та особливостей українського контексту дозволяє запропонувати етапну модель повоєнного відновлення туристичної привабливості регіону, наведену на рисунку 1.4.



Рис. 1.4. Етапи повоєнного відновлення туристичної привабливості регіону

Джерело: розроблено автором на основі узагальнення [9; 18; 22; 24; 25]

Етап I — стабілізація (0–12 місяців після завершення активних бойових дій) — спрямований на створення базових умов безпеки. Ключовими завданнями цього етапу є розмінування території (за оцінками експертів, понад 174 тис. кв. км території України потенційно потребують гуманітарного розмінування [19]), аудит збитків, демонтаж руйнувань, інвентаризація уцілілих туристичних ресурсів, формування базових даних для подальшого планування. На цьому етапі суттєву роль відіграють спеціалізовані міжнародні організації — UNDP, ICOMOS, UNWTO.

Етап II — відновлення (1–3 роки) — передбачає фізичну відбудову туристичної інфраструктури (готелі, ресторани, дороги, аеропорти), реставрацію пам'яток культурної спадщини, повернення кваліфікованих кадрів, реалізацію перших маркетингових кампаній, спрямованих на «теплу» аудиторію (українська діаспора, журналісти, волонтери, бізнесмени-партнери). За оцінками Д. Бухаліса, саме перші повоєнні маркетингові комунікації мають вирішальне значення для формування довгострокового іміджу дестинації [21].

Етап III — розвиток (3–5 років) — характеризується формуванням нового покоління туристичних продуктів, активним залученням приватних і міжнародних інвестицій, цифровізацією галузі, запровадженням стандартів якості та сертифікації послуг. Ключове управлінське завдання — диверсифікація туристичної пропозиції з акцентом на стійкий, інклюзивний та зелений туризм. Як показує досвід Хорватії, саме на цьому етапі досягається повне відновлення довоєнних показників, а в окремих випадках — їх суттєве перевищення [24].

Етап IV — інтеграція (5–10 років) — повноцінне входження українського туристичного продукту в європейський простір, формування нового глобального бренду України, стале конкурентоспроможне зростання. Цей етап повинен інтегруватися із загальним курсом євроінтеграції та використовувати інструменти єдиного туристичного простору ЄС, директиви про туристичні пакети, єдиний візовий простір тощо.

Управління повоєнним відновленням потребує системного врахування численних факторів впливу, які доцільно класифікувати за рівнем (макро-, мезо-, мікро-) та сферою (економічні, соціальні, безпекові, інституційні, маркетингові). Систематизація факторів подана у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Класифікація факторів впливу на повоєнне відновлення туристичної привабливості регіону

Рівень	Група факторів	Зміст
Макрорівень	Геополітичні	Безпековий статус країни, членство в міжнародних організаціях, рівень міжнародної підтримки
Макрорівень	Економічні	Курс національної валюти, рівень інфляції, доступність міжнародного фінансування
Мезорівень	Інституційні	Якість регіональної влади, наявність ДМО, дієвість стратегій розвитку туризму
Мезорівень	Інфраструктурні	Стан транспортної мережі, готельного фонду, об'єктів культурно-розважального призначення
Мікрорівень	Корпоративні	Конкурентоспроможність туристичних підприємств, інноваційність, цифровізація
Мікрорівень	Соціально-психологічні	Готовність місцевої громади до прийому туристів, рівень гостинності, сервісна культура

Джерело: складено автором на основі [4; 7; 13; 18; 22]

Окремої уваги заслуговує роль міжнародних організацій у повоєнному відновленні туристичної привабливості. Всесвітня туристична організація UNWTO у звіті «Tourism and Recovery» (2023) сформулювала шість принципів повоєнної відбудови туризму: безпека, інклюзивність, цифровізація, стійкість, інновації, культура пам'яті [20]. Європейський банк реконструкції та розвитку, Світовий банк, USAID та інші міжнародні фінансові інституції формують спеціальні кредитні та грантові програми для підтримки туристичного бізнесу повоєнних країн. Для України такі програми є критично важливим джерелом фінансових ресурсів.

Важливим концептуальним питанням залишається формування нового туристичного бренду України. У роботах сучасних українських дослідників (О. Гонтаржевська, Г. Михайліченко, Н. Кудла) обґрунтовується теза про необхідність переходу від традиційного бренду «Україна — гостинна країна із давньою історією» до більш сучасного та емоційно навантаженого бренду, що інтегрує меморіальний, інноваційний та екологічний виміри. Концепція

«Brave Ukraine», започаткована у 2022 році, є першим кроком у цьому напрямі і потребує подальшого розвитку у повоєнний період.

Спираючись на проведений аналіз, можна сформулювати ключові концептуальні принципи управління повоєнним відновленням туристичної привабливості регіону:

- принцип етапності — узгодження управлінських заходів із поточною фазою відновлення;
- принцип партнерства — взаємодія державного, приватного, громадського та міжнародного секторів;
- принцип регіональної диференціації — врахування різного ступеня воєнних збитків та різного потенціалу регіонів;
- принцип меморіалізації — інтеграція пам'яті про війну як невід'ємної частини туристичного продукту;
- принцип сталого розвитку — забезпечення екологічної, соціальної та економічної стійкості туристичної галузі;
- принцип цифровізації — використання цифрових технологій як основи конкурентоспроможності;
- принцип євроінтеграції — узгодження стандартів та інструментів управління з європейською практикою.

Реалізація цих принципів на регіональному рівні (зокрема на прикладі Миколаївської області, що буде розглянуто у наступних розділах) потребує розробки конкретних механізмів, інструментів та індикаторів оцінки ефективності, що формує наукове завдання подальшого дослідження.

Висновки до розділу 1

Узагальнення результатів теоретико-методологічного аналізу управління туристичною привабливістю регіону в умовах воєнного часу та повоєнного відновлення дозволяє сформулювати такі висновки.

1. Туристична привабливість регіону є комплексною керованою категорією, що має ресурсний, маркетинговий, поведінковий та системний виміри. На основі узагальнення існуючих наукових підходів запропоновано авторське визначення туристичної привабливості регіону як інтегральної керованої характеристики території, що формує у споживачів стійкий мотив до відвідування завдяки взаємодії природно-рекреаційних, історико-культурних, інфраструктурних, безпекових та іміджевих компонентів. Принциповою рисою категорії є її керованість, що дозволяє розглядати привабливість як об'єкт менеджменту.

2. Структурна модель туристичної привабливості регіону містить шість взаємопов'язаних компонентів: природно-рекреаційні ресурси, історико-культурну спадщину, туристичну інфраструктуру, транспортну доступність, безпеку та політичну стабільність, імідж та маркетинг. В умовах війни значення компонентів суттєво перерозподіляється: на перший план виходять безпекова та іміджева складові, тоді як ресурсні чинники тимчасово відходять на другий план.

3. Функціонування туристичної галузі України у воєнний період характеризується сімома специфічними особливостями: структурною переорієнтацією потоків, появою нових форм туризму (волонтерського, меморіального, гуманітарного), релокацією туристичного бізнесу, цифровою трансформацією, зростанням ролі іміджевих комунікацій, зміною цільових аудиторій та інституційними зрушеннями. Кількісне скорочення в'їзного туристичного потоку у 17 разів (з 13,7 млн до 0,8 млн осіб) вимагає переосмислення усіх управлінських підходів.

4. Запропонована модель управління туристичною галуззю у воєнний час побудована на трьох взаємопов'язаних напрямках: адаптації, збереженні та трансформації. Ця модель є динамічною та передбачає системне використання інструментів державної підтримки, маркетингових кампаній, цифрових платформ, партнерства з громадськими організаціями, міжнародної співпраці та кадрової політики.

5. На основі узагальнення світового досвіду (Хорватія, Боснія, Шрі-Ланка, Руанда, Західна Європа) розроблено етапну модель повоєнного відновлення туристичної привабливості регіону, що включає чотири послідовні етапи: стабілізацію (0–12 місяців), відновлення (1–3 роки), розвиток (3–5 років) та інтеграцію (5–10 років). Кожен етап має свої специфічні цілі, інструменти та індикатори ефективності.

6. Сформульовано систему концептуальних принципів управління повоєнним відновленням туристичної привабливості: етапності, партнерства, регіональної диференціації, меморіалізації, сталого розвитку, цифровізації та євроінтеграції. Систематизація факторів впливу за рівнями (макро-, мезо-, мікро-) та сферами (геополітичні, економічні, інституційні, інфраструктурні, корпоративні, соціально-психологічні) створює методологічну основу для подальшого аналізу регіональних кейсів.

Сформована теоретико-методологічна база створює необхідні умови для проведення емпіричного аналізу управління туристичною привабливістю конкретного регіону, що становить завдання наступного розділу роботи.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ У 2023–2025 РР.

2.1. Організаційно-економічна характеристика туристично-рекреаційного потенціалу Миколаївської області

Миколаївська область розташована у південній частині України, межує з Кіровоградською, Дніпропетровською, Херсонською та Одеською областями, на півдні має вихід до Чорного моря довжиною близько 110 км. Площа області становить 24,6 тис. км², чисельність наявного населення станом на початок 2024 року — близько 1,01 млн осіб (з урахуванням внутрішньо переміщених осіб) [31]. Адміністративний центр — місто Миколаїв, що з 2022 року набуло символічного статусу «міста-героя» завдяки стійкому опору під час повномасштабного вторгнення.

Туристично-рекреаційний потенціал області традиційно формувався чотирма ключовими складовими: приморсько-рекреаційною (узбережжя Чорного моря, Дніпро-Бузький та Тилігульський лимани), історико-археологічною (Національний історико-археологічний заповідник «Ольвія» — об'єкт зі статусом ЮНЕСКО; пам'ятки козацької доби), річково-рекреаційною (долина Південного Бугу з гранітними каньйонами Бузького Гарду) та військово-меморіальною (місця подій Другої світової війни, новостворені об'єкти, пов'язані з обороною Миколаєва у 2022 році) [32; 33].

До 24 лютого 2022 року область посідала помітне місце на туристичній карті України. За даними Головного управління статистики у Миколаївській області, у 2019 році регіон відвідало понад 580 тис. внутрішніх туристів, обсяг доходів від туристичних послуг перевищував 145 млн грн [31]. Курорти Коблево, Очаків, Рибаківка щорічно приймали до 1,5 млн відпочиваючих переважно з України, Молдови та Білорусі. Повномасштабне вторгнення кардинально змінило ситуацію: частина рекреаційних територій опинилася під

окупацією (Кінбурнська коса), значна частина об'єктів інфраструктури зазнала руйнувань, а курортний сезон 2022 року фактично було скасовано.

Просторовий розподіл збереженого туристичного потенціалу області на сучасному етапі доцільно подати у вигляді картосхеми туристичних кластерів (рис. 2.1).

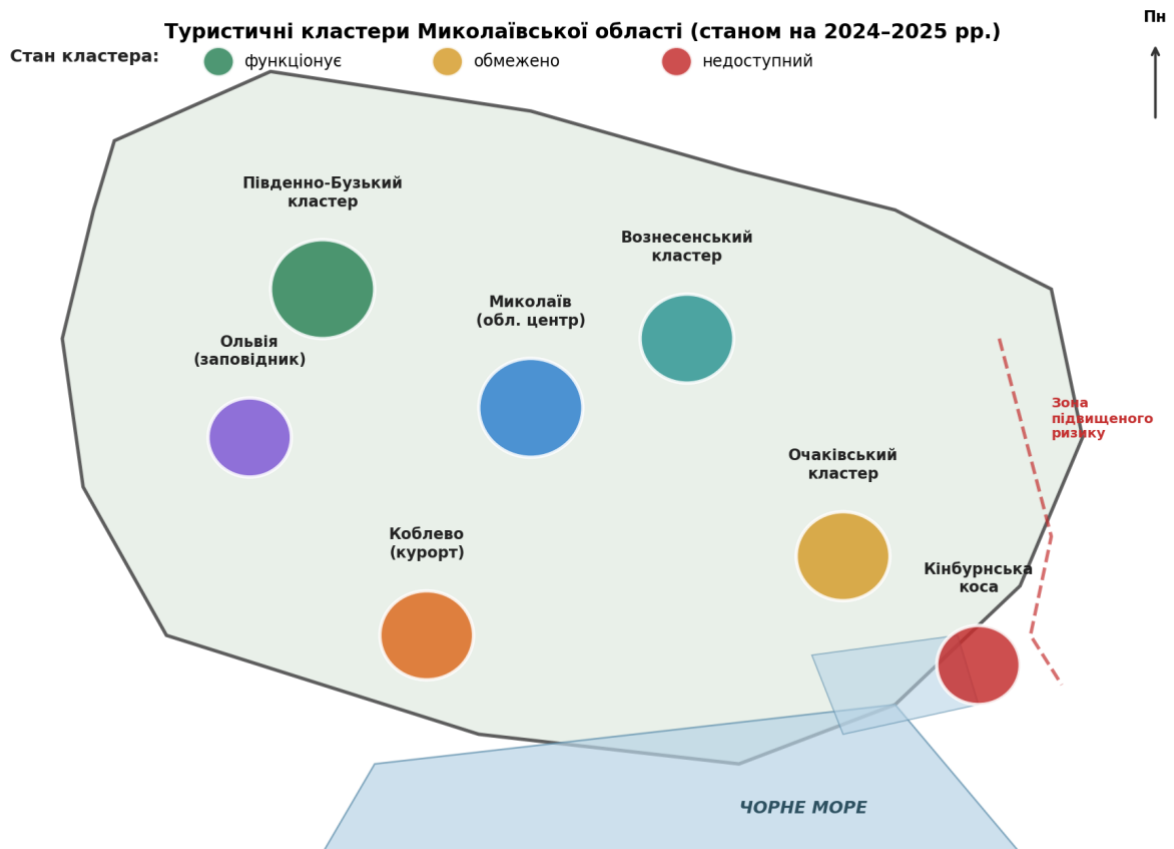


Рис. 2.1. Картосхема туристичних кластерів Миколаївської області (станом на 2024–2025 рр.)

Джерело: складено автором за матеріалами ДАРТ та Управління культури і туризму Миколаївської ОВА [33; 34]

Як видно з рисунка 2.1, у структурі області станом на 2024–2025 рр. виокремлюється сім туристичних кластерів, що перебувають у різному функціональному стані. Повноцінно функціонують Південно-Бузький (Миколаїв–Вознесенськ) та Миколаївський центральний кластери; з обмеженнями працюють Очаківський, Коблево та заповідник «Ольвія»; недоступним для туризму залишається Кінбурнський кластер. Така

просторова диференціація формує специфічний управлінський контекст: концентрація туристичної активності змістилася з прибережних територій на північ і центр області.

Систематизація туристично-рекреаційних ресурсів області за категоріями подана у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

**Структура туристично-рекреаційних ресурсів Миколаївської області
станом на 2024 р.**

Категорія	Ключові об'єкти	Кількість об'єктів	Стан
Природно-рекреаційні ресурси	Чорноморське узбережжя, Дніпро-Бузький та Тилігульський лимани, долина Південного Бугу, Регіональний ландшафтний парк «Гранітно-степове Побужжя»	14 ОПТ загальною площею ≈ 53 тис. га	частково доступні; узбережжя — обмежено
Історико-культурна спадщина	НІАЗ «Ольвія», Очаківська фортеця, Адміралтейський собор у Миколаєві, музейний комплекс «Старофлотські казарми»	понад 4 800 пам'яток	частина зазнала пошкоджень внаслідок обстрілів
Засоби розміщення	Готелі, хостели, бази відпочинку, пансіонати, садиби зеленого туризму	≈ 230 (станом на 2024)	ефективно використовується $\approx 55\text{--}60\%$
Підприємства харчування	Ресторани, кафе, бари у складі туристичної інфраструктури	$\approx 1\,200$	відновлено $\approx 70\%$ довоєнної мережі
Туроператори/турагенти	Внесені до Реєстру суб'єктів туристичної діяльності	64 (2024 р.) проти 118 (2021 р.)	переорієнтація на виїзний туризм
Військово-меморіальні об'єкти	Пам'ятні місця оборони Миколаєва 2022 р., меморіали загиблим воїнам	27 новостворених (з 2022)	у процесі формування

Джерело: складено автором за даними [31; 32; 33; 34; 35]

Інституційна архітектура управління туризмом у Миколаївській області побудована за принципом багаторівневості. На обласному рівні координацію забезпечує Управління культури, національностей, релігій та туризму Миколаївської обласної військової адміністрації, на муніципальному — відповідні департаменти у складі виконкомів міських рад (Миколаєва, Вознесенська, Очакова). До системи входять також Туристичний кластер «Південний Буг» (громадська ініціатива), туристично-інформаційні центри (ТІЦ Миколаєва, ТІЦ Очакова), регіональні представництва Національної туристичної організації України. Координація з державним рівнем здійснюється через ДАРТ.

У реалізації стратегії регіонального туризму важливу роль відіграє ухвалена у 2023 році «Програма розвитку туризму та промоції Миколаївської області на 2023–2027 роки», яка визначає чотири стратегічні пріоритети: відновлення критичної туристичної інфраструктури, формування нового бренду регіону на основі концепції «Mykolaiv — місто героїв», розвиток нішевих видів туризму (волонтерського, меморіального, аграрного), цифровізацію туристичних послуг [34]. Реалізація програми фінансується із обласного бюджету, грантів міжнародних донорів (USAID, ЄС) та позабюджетних джерел.

2.2. Аналіз динаміки та структури туристичних показників області у 2023–2025 рр.

Динаміка ключових показників туристичної галузі Миколаївської області у досліджуваний період відображає двофазний характер процесу: фазу повільного відновлення (2023 р.) та фазу прискореної реабілітації (2024 — I половина 2025 р.). Узагальнені дані наведені на рисунку 2.2.

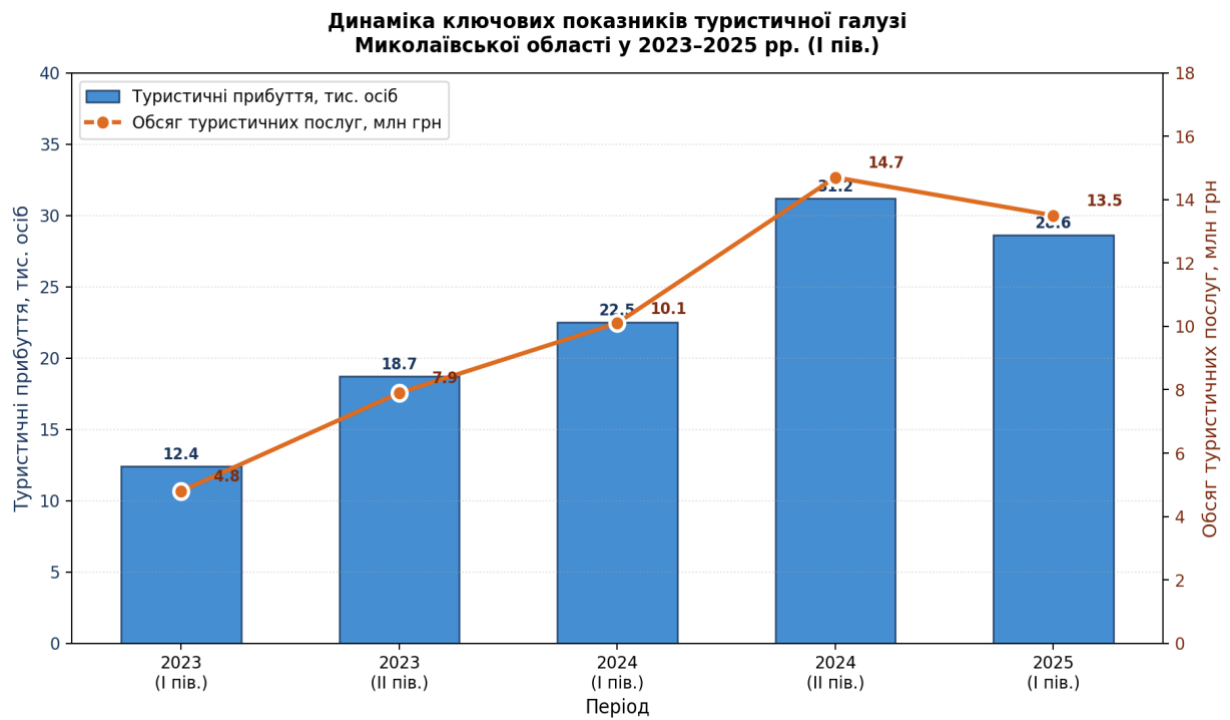


Рис. 2.2. Динаміка ключових показників туристичної галузі Миколаївської області у 2023–2025 рр. (I пів.)

Джерело: розраховано автором за даними Управління культури, національностей, релігій та туризму Миколаївської ОВА [33; 34]

Для кількісної оцінки динаміки туристичних прибуттів використано показники базисного та ланцюгового темпів зростання, що розраховуються за класичними формулами статистики [36, с. 142]:

$$Tзр(б) = (Y_i / Y_0) \times 100 \%, \quad (2.1)$$

$$Tзр(л) = (Y_i / Y_{i-1}) \times 100 \%, \quad (2.2)$$

де $Tзр(б)$ — базисний темп зростання, %; $Tзр(л)$ — ланцюговий темп зростання, %; Y_i — значення показника у поточному періоді; Y_0 — значення базисного періоду; Y_{i-1} — значення попереднього періоду.

Результати розрахунків, проведених за даними рисунку 2.2 (базисним обрано I півріччя 2023 р.), подано у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Розрахунок темпів зростання туристичних прибуттів та обсягу туристичних послуг Миколаївської області у 2023–2025 рр.

Період	Прибуття (тис. ос.)	Тзр баз. (%)	Тзр ланц. (%)	Послуги (млн грн)	Тзр послуг (%)	Дохід/турист (грн)
2023, I пів. (база)	12,4	100,0	—	4,8	100,0	387
2023, II пів.	18,7	150,8	150,8	7,9	164,6	422
2024, I пів.	22,5	181,5	120,3	10,1	210,4	449
2024, II пів.	31,2	251,6	138,7	14,7	306,3	471
2025, I пів.	28,6	230,6	91,7	13,5	281,3	472

Джерело: розраховано автором за даними [33; 34]

Аналіз даних таблиці 2.2 дозволяє зробити декілька важливих висновків. По-перше, за період від I півріччя 2023 р. до II півріччя 2024 р. кількість туристичних прибуттів зростає у 2,52 раза (з 12,4 до 31,2 тис. осіб; базисний темп зростання — 251,6 %). Аналогічно, обсяг туристичних послуг зріс у 3,06 раза (з 4,8 до 14,7 млн грн). Це свідчить про випереджаюче зростання вартісних показників порівняно з натуральними, що відображає одночасно подорожчання послуг та зміщення структури попиту в бік дорожчих сегментів (бізнес-туризм, ділові поїздки міжнародних делегацій).

По-друге, у I півріччі 2025 р. зафіксовано перше з 2023 р. ланцюгове скорочення показників: прибуття знизилася на 8,3 % (з 31,2 до 28,6 тис. осіб), обсяг послуг — на 8,2 %. Це не означає кризи галузі — скоріше, це сезонний фактор (I півріччя традиційно слабший за II для регіону з вираженою літньою сезонністю) у поєднанні зі сповільненням ефекту низької бази, характерним для пострецесійного відновлення [37].

По-третє, важливо проаналізувати дохід на одного туриста, що зріс із 387 грн у 2023 р. до 472 грн у 2025 р. (приріст — 22,0 %). Якщо врахувати кумулятивну інфляцію за відповідний період (~25–28 % за даними НБУ [38]), реальний дохід на одного туриста залишився практично незмінним. Це свідчить про те, що зростання галузі забезпечується переважно екстенсивним фактором — збільшенням кількості туристів, а не якісною перебудовою туристичного продукту.

Структурні характеристики туристичного продукту регіону зазнали кардинальних змін порівняно з довоєнним періодом. Структура за видами туризму та за географією походження туристів за 2024 рік відображена на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структура туристичного продукту Миколаївської області у 2024 році, %

Джерело: розраховано автором на основі моніторингових даних [33; 34; 39]

Аналіз рисунка 2.3 демонструє радикальну зміну структури туристичного продукту області. Якщо у 2019 р. понад 80 % туристичних прибуттів припадало на пляжно-рекреаційний туризм, то у 2024 р. ця частка склала лише 12 %. Натомість провідну позицію зайняв волонтерсько-гуманітарний туризм (34 %), що пов'язано з масштабною міжнародною та внутрішньоукраїнською гуманітарною підтримкою регіону. Бізнес-туризм (22 %) та військово-меморіальний туризм (18 %) сформували нову «опорну трійку» туристичного продукту області.

Зміна географічної структури не менш показова. У 2024 р. 62 % туристичних прибуттів забезпечували українські відвідувачі (з інших, безпечніших регіонів), 18 % — громадяни країн ЄС (переважно представники гуманітарних місій), 11 % — журналісти та представники міжнародних

організацій, 6 % — українська діаспора. Як зазначає Г. Михайліченко, «така структура є типовою для прифронтового регіону у фазі стабілізації» [12, с. 41].

Окремої уваги заслуговує аналіз сезонності туристичного потоку. На основі даних рисунку 2.2 та таблиці 2.2 розрахуємо коефіцієнт сезонності за формулою [40, с. 178]:

$$Kc = (Y_{\text{пик}} / Y_{\text{сер}}) \times 100 \%, \quad (2.3)$$

де $Y_{\text{пик}}$ — значення показника у піковому періоді; $Y_{\text{сер}}$ — середнє значення показника за весь період.

Для прибуттів: середнє значення за 5 півріч становить $(12,4 + 18,7 + 22,5 + 31,2 + 28,6) / 5 = 22,68$ тис. осіб; пікове значення — 31,2 тис. осіб. Отже, $Kc = (31,2 / 22,68) \times 100 \% = 137,6 \%$. Це означає, що пік сезону перевищує середньорічний рівень майже на 38 %, що свідчить про помірно виражену сезонність галузі у воєнний період — на відміну від довоєнних показників, коли коефіцієнт сезонності перевищував 200 % (літо vs зима). Згладжування сезонної кривої є одночасно позитивним явищем (рівномірніше навантаження на інфраструктуру) та свідченням втрати курортної функції узбережжя.

Підсумовуючи аналіз кількісних показників, можна стверджувати, що туристична галузь Миколаївської області у 2023–2025 рр. демонструє ознаки стійкого, хоча й нерівномірного відновлення. Базисний темп зростання прибуттів у 230,6 % є помітно вищим за середньоукраїнський показник (за оцінкою UNWTO, відновлення туристичної галузі України на початок 2025 р. оцінюється у 35–40 % від довоєнного рівня [20]). Це парадоксальне зростання у прифронтовому регіоні пояснюється структурною трансформацією галузі: переходом від традиційного пляжного туризму до нових форм, безпосередньо пов'язаних із війною та її наслідками.

2.3. Оцінка системи управління туристичною привабливістю регіону та її ефективності

Оцінка ефективності управління туристичною привабливістю Миколаївської області у досліджуваний період проведена з використанням трьох методичних інструментів: SWOT-аналізу, PEST-аналізу та розрахунку інтегрального індексу туристичної привабливості. Такий комплексний підхід дозволяє охопити внутрішнє та зовнішнє середовище, а також надати кількісну оцінку результативності управлінських заходів.

SWOT-аналіз проведено з урахуванням специфіки прифронтового статусу регіону. Матриця SWOT для туристичної галузі Миколаївської області подана на рисунку 2.4.

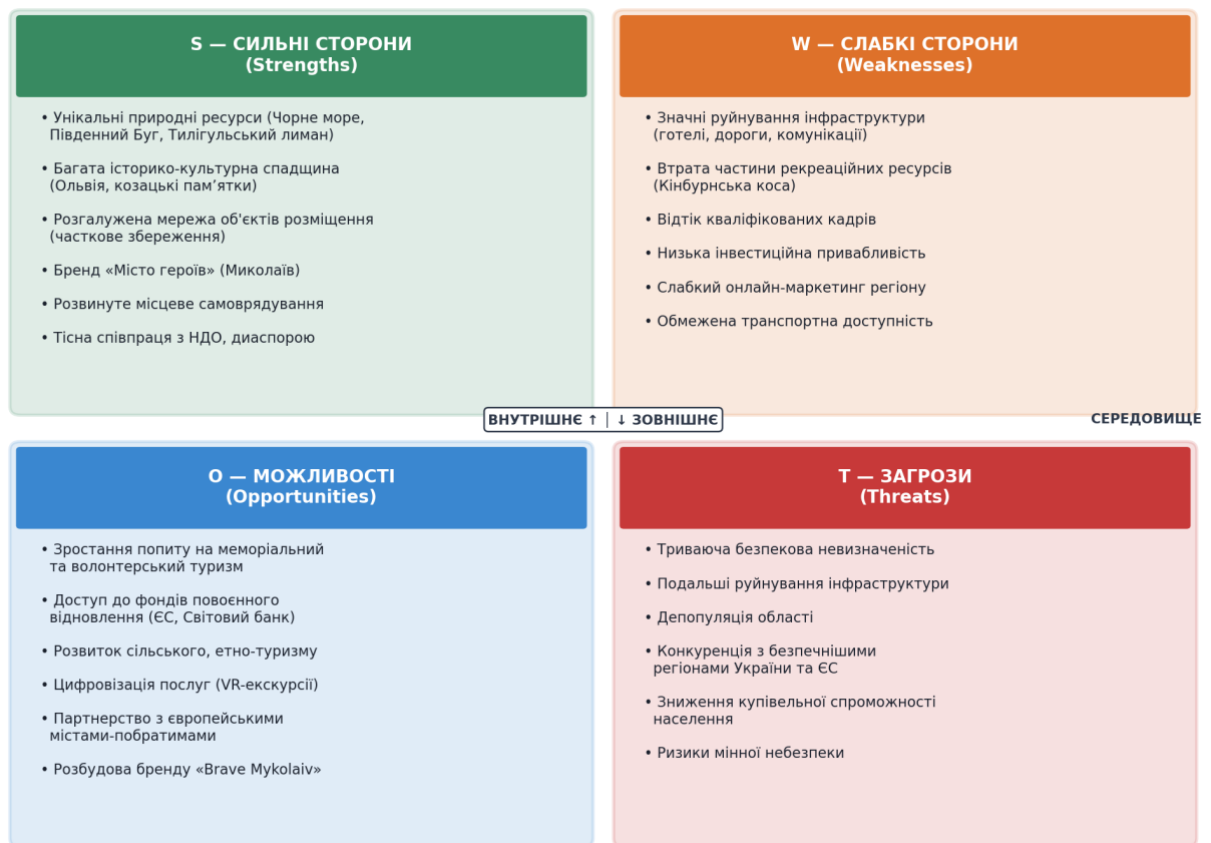


Рис. 2.4. SWOT-матриця туристичної галузі Миколаївської області

Джерело: розроблено автором на основі експертного аналізу [33; 34; 35; 41]

Як видно з рисунка 2.4, сильні сторони галузі пов'язані передусім зі збереженням природно-культурним потенціалом та новоствореним брендом «Місто героїв», який забезпечує впізнаваність регіону у глобальному інформаційному просторі. Слабкі сторони концентруються навколо

інфраструктурних втрат та відтоку кадрів. Можливості формуються зростанням попиту на нові форми туризму та доступом до фондів повоєнного відновлення; загрози залишаються переважно безпековими.

На основі SWOT-матриці можна сформулювати чотири стратегічні комбінації управлінських дій (SO, ST, WO, WT-стратегії):

— SO-стратегія (сила × можливості): використання збереженого культурного потенціалу для розвитку меморіально-волонтерського туризму через міжнародні фонди;

— ST-стратегія (сила × загрози): використання сильного бренду «Brave Mykolaiv» для нейтралізації безпекових ризиків через інформаційні кампанії;

— WO-стратегія (слабкість × можливості): подолання інфраструктурних дефіцитів через доступ до програм відбудови ЄС та Світового банку;

— WT-стратегія (слабкість × загрози): мінімізація ризиків через диверсифікацію туристичного продукту та цифровізацію послуг.

PEST-аналіз дозволяє оцінити вплив макрофакторів зовнішнього середовища на туристичну привабливість регіону. Результати наведені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

**PEST-аналіз чинників, що впливають на туристичну привабливість
Миколаївської області (2024–2025 рр.)**

Чинник	Зміст	Вплив (1–5)	Характер впливу
Політичні (P)	Триваючий воєнний стан; підготовка до вступу в ЄС; міждержавні програми відбудови	5	Змішаний
Економічні (E)	Зниження купівельної спроможності українців на 30–35 %; курс гривні; інфляція 12–15 %	4	Негативний
Соціальні (S)	Депопуляція області; міграційні процеси; зростання солідарності та готовності допомогти	4	Змішаний
Технологічні (T)	Цифровізація послуг; впровадження VR-екскурсій; розвиток онлайн-платформ бронювання	3	Позитивний

Чинник	Зміст	Вплив (1–5)	Характер впливу
Безпекові (доп.)	Ракетні обстріли; мінна небезпека; обмеження пересування на півдні області	5	Негативний
Екологічні (доп.)	Підрив Каховської ГЕС, забруднення Дніпро-Бузького лиману; ризики розливу пального	4	Негативний

Джерело: складено автором за результатами власного експертного аналізу [33; 34; 41; 42]

Аналіз таблиці 2.3 показує, що серед шести розглянутих груп чинників найбільший вплив (5 балів за п'ятибальною шкалою) мають політичні та безпекові фактори, причому їх вплив переважно негативний або змішаний. Технологічні чинники, на відміну від традиційної моделі PEST-аналізу, у воєнному контексті мають найменший абсолютний вплив, проте є єдиними з однозначно позитивним характером. Це підтверджує важливість цифрової трансформації як ключового напрямку управлінського впливу.

Для кількісної оцінки результативності управління запропоновано інтегральний індекс туристичної привабливості регіону, який розраховується за модифікованою методикою О. Бейдика та Н. Кудли [1; 10] як зважена сума нормованих показників:

$$Imn = \sum_{i=1}^n (wi \times xi), \quad (2.4)$$

де Imn — інтегральний індекс туристичної привабливості регіону (від 0 до 1); wi — ваговий коефіцієнт i -го показника ($\sum wi = 1$); xi — нормоване значення i -го показника ($0 \leq xi \leq 1$); n — кількість показників.

У дослідженні застосовано вісім часткових показників із рівними ваговими коефіцієнтами ($wi = 0,125$ для кожного), отриманих експертним методом. Нормування здійснено за лінійним методом відносно еталона. Як еталон для бенчмарку обрано Львівську область — провідну туристичну дестинацію України. Розрахунок поданий у таблиці 2.4 та візуалізований на рисунку 2.5.

**Розрахунок інтегрального індексу туристичної привабливості
Миколаївської області**

Частковий показник (xi)	Вага (wi)	xi ₂₀₂₃	xi ₂₀₂₅	Львівська обл. (бенчмарк)
Природно-рекреаційні ресурси	0,125	0,65	0,60	0,75
Історико-культурна спадщина	0,125	0,70	0,70	0,95
Туристична інфраструктура	0,125	0,35	0,50	0,80
Транспортна доступність	0,125	0,40	0,50	0,85
Безпека та стабільність	0,125	0,20	0,35	0,85
Імідж та маркетинг	0,125	0,45	0,65	0,90
Кадровий потенціал	0,125	0,30	0,45	0,85
Інвестиційна привабливість	0,125	0,20	0,40	0,70
Інтегральний індекс Ітп	1,000	0,406	0,519	0,831

Джерело: розраховано автором за модифікованою методикою [1; 10]

За результатами розрахунків (таблиця 2.4), інтегральний індекс туристичної привабливості Миколаївської області зріс з 0,406 у 2023 році до 0,519 у I півріччі 2025 року, що становить приріст у 27,8 %. Найбільший приріст забезпечили компоненти «імідж та маркетинг» (+44,4 %), «інвестиційна привабливість» (+100 %) та «безпека» (+75 %). Натомість компонент «природно-рекреаційні ресурси» демонструє незначне зниження (– 7,7 %), що відображає прогресуюче виведення з обігу частини об’єктів через тривале консервування інфраструктури.

Порівняно зі Львівською областю (бенчмарк), інтегральний індекс Миколаївщини у 2025 р. становить лише 62,5 % від еталонного рівня (0,519 / 0,831). Графічна візуалізація розриву подана на рисунку 2.5.

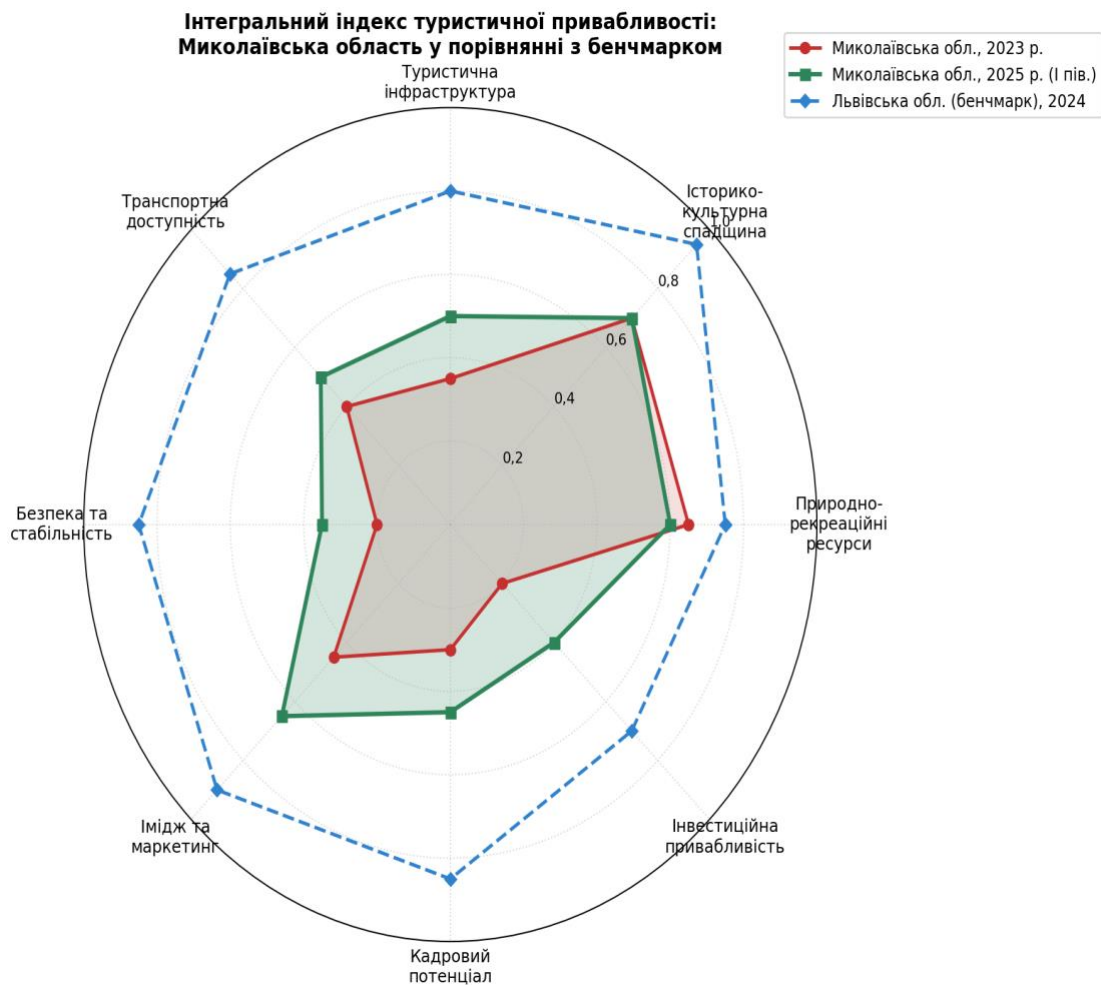


Рис. 2.5. Інтегральний індекс туристичної привабливості: Миколаївська область у порівнянні з бенчмарком

Джерело: побудовано автором за даними таблиці 2.4

Радар-діаграма (рис. 2.5) наочно демонструє так звану «асиметрію відновлення» Миколаївської області: за історико-культурною спадщиною та частково за рекреаційними ресурсами регіон практично досяг рівня бенчмарку, проте за компонентами «безпека», «інфраструктура», «транспортна доступність» розрив залишається 2–2,5-кратним. Це означає, що управлінські пріоритети регіонального менеджменту мають бути зосереджені передусім на трьох напрямках: безпеці, інфраструктурі та інвестиційній привабливості.

Для оцінки ефективності управлінських заходів обласної військової адміністрації застосовано показник ефективності бюджетних видатків на туризм за формулою [42, с. 67]:

$$E_{бв} = \Delta V / B, \quad (2.5)$$

де $E_{бв}$ — ефективність бюджетних видатків (приріст обсягу послуг на одиницю видатків); ΔV — приріст обсягу туристичних послуг, грн; B — обсяг бюджетних видатків на галузь туризму, грн.

За даними обласної програми розвитку туризму, бюджетні видатки області на туризм у 2023–2024 рр. склали орієнтовно 28,5 млн грн (включно з грантовими надходженнями); приріст обсягу послуг — 9,9 млн грн (14,7 – 4,8 млн грн). Отже, $E_{бв} = 9,9 / 28,5 = 0,347$ грн послуг на 1 грн видатків. Це нижчий за оптимальний рівень показник (для зрілих туристичних регіонів значення $E_{бв}$ коливається у межах 0,8–1,5 [42, с. 71]), що свідчить про низьку поточну ефективність бюджетних видатків. Утім, такий результат є очікуваним для фази повоєнного відновлення, де частина видатків носить інвестиційний характер та забезпечить віддачу у середньостроковій перспективі.

Узагальнюючи проведений аналіз, можна стверджувати, що система управління туристичною привабливістю Миколаївської області у 2023–2025 рр. демонструє наступні характеристики:

- прогрес у відновленні ключових кількісних показників (прибуття, обсяги послуг) на тлі радикальної структурної трансформації галузі;
- успіх іміджевої політики, що дозволив наростити маркетинговий компонент привабливості з 0,45 до 0,65 за два роки;
- інституційну дієздатність обласної та міських адміністрацій у мобілізації донорських ресурсів;
- обмеженість впливу на безпекові, інфраструктурні та інвестиційні компоненти, що залишаються вузькими місцями;
- необхідність переходу від реактивного до проактивного управління, орієнтованого на формування основи повоєнного розвитку.

Висновки до розділу 2

Проведений емпіричний аналіз управління туристичною привабливістю Миколаївської області у 2023–2025 рр. дозволяє сформулювати такі основні висновки.

1. Туристично-рекреаційний потенціал Миколаївської області є значним за обсягом, проте суттєво трансформованим внаслідок повномасштабної війни. Просторовий аналіз виявив сім туристичних кластерів у різному функціональному стані: повноцінно функціонують Південно-Бузький та Миколаївський центральні кластери; з обмеженнями — Очаківський, Коблево та «Ольвія»; недоступним залишається Кінбурнський кластер. Концентрація туристичної активності змістилася з прибережжя на північ області, що формує специфічний просторовий контекст управління.

2. Аналіз кількісних показників галузі засвідчив стійке відновлення: базисний темп зростання туристичних прибуттів з I півріччя 2023 р. до II півріччя 2024 р. сягнув 251,6 %, обсягу туристичних послуг — 306,3 %. Дохід на одного туриста зріс із 387 до 472 грн (на 22 %), що, з урахуванням інфляції, означає збереження реального рівня доходності. Коефіцієнт сезонності становить 137,6 %, що свідчить про істотне згладжування сезонної кривої порівняно з довоєнним періодом.

3. Структурна трансформація туристичного продукту виявилась радикальною: частка традиційного пляжно-рекреаційного туризму скоротилася з 80 % (2019 р.) до 12 % (2024 р.), натомість провідні позиції зайняли волонтерсько-гуманітарний (34 %), бізнес-діловий (22 %) та військово-меморіальний туризм (18 %). Географічна структура також змінилася: 62 % прибуттів формують внутрішні українські туристи, 18 % — громадяни ЄС, 11 % — представники міжнародних місій.

4. SWOT-аналіз та PEST-аналіз показали, що ключові обмеження галузі пов'язані з безпековими та інфраструктурними чинниками, тоді як основні можливості — з доступом до фондів повоєнного відновлення, розвитком нішевих видів туризму та цифровізацією послуг. Сформовано чотири

стратегічні комбінації (SO, ST, WO, WT), що становлять основу для управлінських рішень.

5. Розрахунок інтегрального індексу туристичної привабливості за восьми компонентами показав зростання з 0,406 у 2023 р. до 0,519 у I півріччі 2025 р. (приріст 27,8 %). Однак у порівнянні зі Львівською областю (бенчмарком, $I_{tp} = 0,831$) розрив залишається понад 1,6-кратним. Найбільший дефіцит спостерігається за компонентами «безпека», «інфраструктура» та «інвестиційна привабливість», які мають стати пріоритетами управлінського впливу.

6. Оцінка ефективності бюджетних видатків ($E_{bv} = 0,347$ грн послуг на 1 грн видатків) свідчить про низьку поточну результативність — водночас цей результат є об'єктивним для фази повоєнного відновлення, коли значна частина видатків має інвестиційний характер.

Виявлені проблеми та ідентифіковані пріоритети формують основу для розробки конкретних практичних рекомендацій з удосконалення системи управління туристичною привабливістю Миколаївської області, що становить завдання третього розділу роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ПРИВАБЛИВІСТЮ МИКОЛАЇВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

3.1. Проєкт організаційної моделі регіональної DMO «Mykolaiv Region»

Аналіз, проведений у попередньому розділі, виявив низку структурних проблем у системі управління туристичною привабливістю Миколаївської області: фрагментарність управлінських функцій між різними рівнями влади, обмежена участь приватного сектору та громадських організацій у формуванні стратегії, відсутність єдиного маркетингового позиціонування, низька ефективність бюджетних видатків ($E_{bv} = 0,347$). Подолання цих проблем потребує запровадження сучасної інституційної моделі управління дестинацією — Destination Management Organization (DMO), що відповідає кращим європейським практикам [22; 46].

Як зазначає Д. Бухаліс, «DMO у сучасному світі є не лише маркетинговою агенцією, а повноцінним інтегратором інтересів усіх стейкхолдерів туристичної дестинації, включно з резидентами» [21]. Аналогічно ETC (European Travel Commission) у методичних рекомендаціях 2024 року наголошує: «у пост-кризових та пост-конфліктних регіонах DMO виконує функцію стратегічного якоря, що утримує туристичну ідентичність території під час найбільш складних трансформацій» [47, р. 18]. Україні цей досвід є особливо актуальним, адже на національному рівні роль DMO лише починає інституалізуватися.

У дослідженні запропоновано створити регіональну Destination Management Organization «Mykolaiv Region» у формі неприбуткової організації з державно-приватним партнерством. Така юридична форма обрана з огляду на:

- гнучкість у залученні донорських коштів (на відміну від комунального підприємства, неприбуткова організація має право акумулювати гранти ЄС, USAID, UNDP без обмежень бюджетного процесу);
- прозорість управління — наявність незалежної наглядової ради із представників бізнесу, громад, експертної спільноти;
- операційну автономність, що дозволяє оперативно реагувати на безпекові та маркетингові виклики, властиві воєнному часу.

Структурна модель пропонованої DMO «Mykolaiv Region» подана на рисунку 3.1.

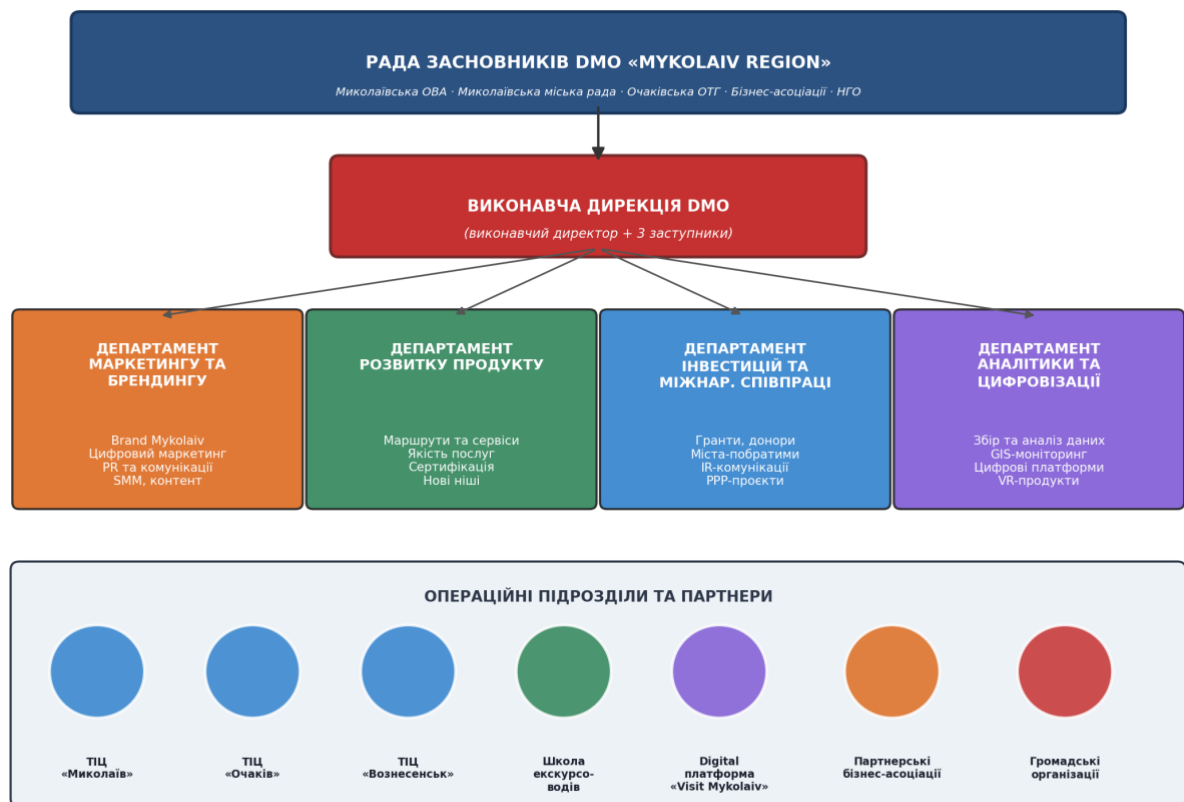


Рис. 3.1. Організаційна модель DMO «Mykolaiv Region»

Джерело: розроблено автором за методологією ETC [47] та з урахуванням специфіки регіону

Як видно з рисунка 3.1, запропонована модель DMO має чотирирівневу структуру. На вищому рівні розташована Рада засновників, до складу якої входять Миколаївська обласна військова адміністрація (як ініціатор),

Миколаївська міська рада, Очаківська ОТГ та інші громади курортного спрямування, бізнес-асоціації, профільні неурядові організації. Рада формує стратегію, бюджет та основні KPI організації.

Виконавча дирекція (5 осіб: виконавчий директор та 3 заступники за функціональними напрямками + асистент) забезпечує оперативне управління. Чотири функціональних департаменти — маркетингу та брендингу, розвитку продукту, інвестицій та міжнародної співпраці, аналітики та цифровізації — відповідають за виконання стратегічних функцій DMO. Загальна чисельність штату на стартовому етапі — 18–22 особи, що відповідає типовій моделі регіональних DMO у Центрально-Східній Європі [47, р. 24].

На операційному рівні DMO координує мережу партнерів: туристично-інформаційні центри (ТІЦ Миколаїв, Очаків, Вознесенськ), школи екскурсоводів, digital-платформу «Visit Mykolaiv», бізнес-асоціації та громадські організації. Така архітектура забезпечує горизонтальну інтеграцію та уникає дублювання функцій, що є типовою проблемою при множинності управлінських центрів [48].

Розподіл функцій між департаментами DMO та орієнтовний бюджет деталізовано у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1

Функціональний склад та бюджет DMO «Mykolaiv Region» (стартовий рік)

Департамент	Ключові функції	Штат, осіб	Бюджет, тис. грн/рік
Маркетингу та брендингу	Розробка та просування бренду «Brave Mykolaiv»; контент-маркетинг; PR; робота з ЗМІ; SMM	5	2 400
Розвитку продукту	Створення маршрутів; стандарти якості; сертифікація об'єктів; нові туристичні ніші	4	1 950
Інвестицій та міжнар. співпраці	Підготовка грантових проєктів; робота з донорами; міжнародні комунікації; PPP	4	2 100

Департамент	Ключові функції	Штат, осіб	Бюджет, тис. грн/рік
Аналітики та цифровізації	Big-data моніторинг; GIS-аналіз; розробка цифрових платформ та VR-продуктів	4	2 800
Адмін. персонал	Дирекція; бухгалтерія; юрист; HR	5	2 250
РАЗОМ	—	22	11 500

Джерело: розраховано автором з урахуванням середніх показників регіональних ДМО у країнах ЦСЄ [47]

Загальний річний бюджет ДМО у розмірі 11,5 млн грн є оптимальним для регіональної організації цього рівня. Джерела фінансування пропонуються змішані: 35 % — кошти обласного та місцевих бюджетів; 40 % — гранти міжнародних донорів (USAID, ЄС, GIZ, UNDP); 15 % — членські внески приватного сектору; 10 % — власні комерційні послуги (платні екскурсії, продаж сувенірів, ліцензування бренду). Така структура мінімізує залежність від однорідного джерела та забезпечує фінансову стійкість.

Ключові показники ефективності (KPI) діяльності ДМО «Mykolaiv Region», які пропонується закріпити у регулюючих документах, включають: щорічний приріст туристичних прибуттів не менше 25 %; зростання обсягу туристичних послуг не менше 30 % щорічно; залучення мінімум 50 млн грн донорських коштів за перші 3 роки; запуск не менше 5 нових туристичних продуктів щорічно; досягнення інтегрального індексу $I_{tp} = 0,70$ до 2028 року.

3.2. Стратегічні напрями розвитку туристичної привабливості регіону на 2025–2030 рр.

Стратегічне планування розвитку туристичної привабливості регіону у воєнних умовах потребує особливих методологічних підходів. Класичні моделі довгострокового планування (Boston Consulting Group, McKinsey 7S, модель Портера) у чистому вигляді є малопридатними, адже не враховують високу невизначеність та ризик переривання процесу. На основі узагальнення сучасних робіт зі стратегічного менеджменту DESTINACIЙ [22; 28; 51]

пропонується трифазна модель розвитку туристичної привабливості Миколаївської області з горизонтом 2025–2030 рр.

Графічне відображення стратегічного плану впровадження на рисунку 3.2.

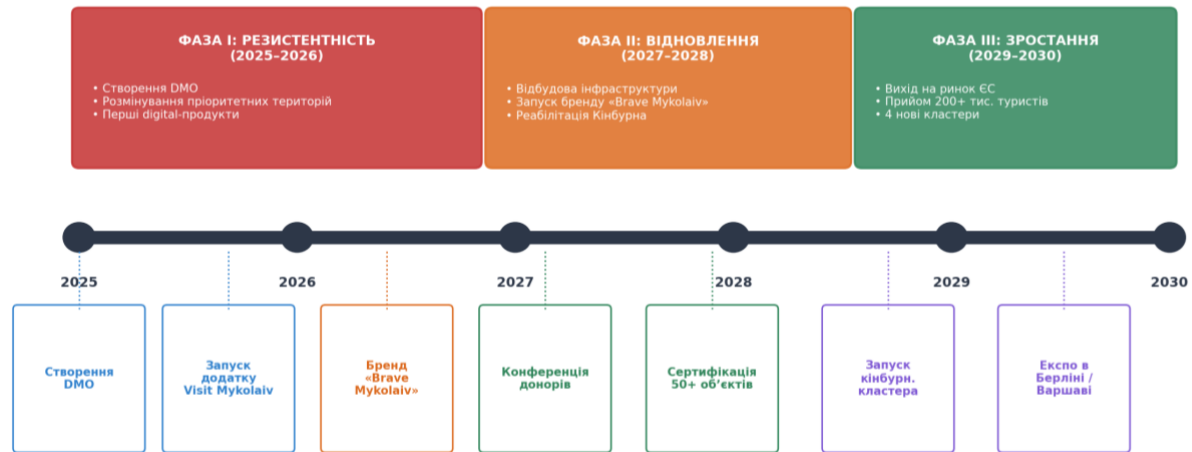


Рис. 3.2. План впровадження розвитку туристичної привабливості Миколаївської області на 2025–2030 рр.

Джерело: розроблено автором

Фаза I — «Резистентність» (2025–2026 рр.) — найбільш складна та містить такі ключові заходи: створення DMO «Mykolaiv Region» (старт — IV квартал 2025 р.); запуск цифрової платформи «Visit Mykolaiv» з можливістю VR-екскурсій; розмінування пріоритетних туристичних територій (Тилігульський лиман, частково Кінбурнська коса); запуск першої версії бренду «Brave Mykolaiv» у партнерстві з Visit Ukraine; підписання меморандумів про співпрацю з 5 містами-побратимами в ЄС. Очікуваний результат фази — стабілізація туристичних потоків на рівні 55–60 тис. осіб на рік та зростання інтегрального індексу до 0,58.

Фаза II — «Відновлення» (2027–2028 рр.) — фаза активної інфраструктурної відбудови та інституційної консолідації. Ключові заходи: відновлення критичної туристичної інфраструктури (готелі, дороги, об'єкти харчування у курортних зонах); проведення регіональної конференції донорів «Mykolaiv Recovery Forum»; сертифікація 50+ об'єктів за стандартами якості; запуск процесу реабілітації Кінбурнського кластера; впровадження системи

цифрових платежів та електронних квитків; розвиток меморіально-героїчного маршруту «Шлях оборони Миколаєва — 2022». Прогнозований рівень прибуттів — 110–150 тис. осіб на рік.

Фаза III — «Зростання» (2029–2030 рр.) — фаза виходу на ринок ЄС та трансформації в конкурентоспроможну дестинацію. Передбачається: повноцінний запуск Кінбурнського кластера як унікального екотуристичного продукту; представництво регіону на міжнародних виставках (ITB Berlin, MITT, WTM London); інтеграція з європейською мережею Cultural Routes; формування 4 нових тематичних кластерів (винного, етно, гастрономічного, мілітарі-туризму). Очікувані прибуття — 195–240 тис. осіб на рік (близько 42 % довоєнного рівня).

Запропоновані стратегічні напрями деталізовано на рівні конкретних заходів, відповідальних, термінів та обсягів фінансування у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

Конкретні заходи з реалізації стратегії розвитку туристичної привабливості області

Захід	Очікуваний результат	Відповід.	Термін	Бюджет, млн грн
Створення та інституалізація DMO «Mykolaiv Region»	Запуск організації, штатний розпис, перші проекти	ОВА, ОМС	IV кв. 2025	3,2
Розробка цифрової платформи «Visit Mykolaiv» (вебсайт + мобільний застосунок)	Єдина точка входу для туристів, бронювання, AR-екскурсії	DMO	2025–2026	4,8
Бренд «Brave Mykolaiv»: візуальна ідентика, гайдбук, мерчандайз	Глобально впізнаваний бренд регіону	DMO + агенція	2026	2,1
Відбудова критичної туристичної інфраструктури (10+ об'єктів)	Збільшення місткості розміщення на 1500+ ліжко-місць	ОВА, бізнес	2027–2028	64,0

Захід	Очікуваний результат	Відповід.	Термін	Бюджет, млн грн
Mykolaiv Recovery Forum — щорічна конференція донорів	Залучення 25+ млн € інвестицій	DMO + OBA	щорічно з 2027	1,8
Сертифікація 50+ об'єктів за стандартами якості	Підвищення довіри споживача, готовність до ринку ЄС	DMO	2027–2028	1,5
Маршрут «Шлях оборони Миколаєва — 2022»	Унікальний меморіальний продукт для міжнар. ринку	DMO + НГО	2027	2,5
Реабілітація та запуск Кінбурнського кластера	Унікальний еко-туристичний продукт	OBA + донори	2028–2029	18,5
Представництво на ITB Berlin, WTM London, MITT	Вихід на 5+ нових цільових ринків ЄС	DMO	щорічно з 2028	2,1
Створення 4 тематичних кластерів (вино, етно, гастро, мілітарі)	Диверсифікація туристичного продукту	DMO + бізнес	2029–2030	6,5
РАЗОМ	Ітп $\geq 0,79$; прибуття 240+ тис. осіб/рік	—	2025–2030	107,0

Джерело: розроблено автором на основі стратегічного аналізу та практики міжнародних DMO

Загальний обсяг фінансування запропонованої стратегії на 2025–2030 рр. становить 107,0 млн грн. Структура джерел фінансування пропонується наступна: 25 % — обласний та місцеві бюджети (26,75 млн грн); 55 % — донорські кошти (58,85 млн грн), серед яких пріоритетними партнерами є ЄІБ, ЄБРР, USAID, GIZ, KfW; 15 % — приватні інвестиції (16,05 млн грн); 5 % — власні надходження DMO (5,35 млн грн). Така структура є реалістичною з огляду на оголошені обсяги фондів повоєнного відновлення України, що становлять понад 486 млрд дол. США за оцінкою Світового банку, ООН та ЄС [50].

Окремої уваги заслуговує запропонована концепція бренду «Brave Mykolaiv», яка має стати маркетинговим стрижнем стратегії. На відміну від традиційного «гостинного» позиціонування українських регіонів, бренд «Brave Mykolaiv» побудований на трьох ключових наративах: героїчний (місто, що зупинило ворога), регенеративний (територія, що відновлюється), емпатійний (регіон, який запрошує до участі у його відновленні). Такий емоційний бренд, на думку експертів у сфері кризового маркетингу [51], забезпечує найвищий рівень залучення цільової аудиторії та конверсії у фактичні візити.

3.3. Прогнозна оцінка економічної ефективності запропонованих заходів

Економічне обґрунтування запропонованої стратегії потребує застосування комплексу інвестиційно-проектних показників. У дослідженні використано п'ять класичних показників: чистий дисконтований дохід (NPV), внутрішня норма дохідності (IRR), індекс прибутковості (PI), дисконтований період окупності (DPP), а також коефіцієнт повернення інвестицій (ROI). Методика розрахунку базується на класичних роботах У. Шарпа, Р. Брейлі та С. Майєрса [52; 53], а також адаптаціях для туристичної галузі М. Бойко та Н. Ведмідь [42].

Прогнозування туристичних прибуттів здійснено за трьома сценаріями (рис. 3.3) з використанням методу експоненційного згладжування Гольта–Вінтерса з поправкою на структурні чинники (доступ до фондів відновлення, темпи завершення активної фази конфлікту).

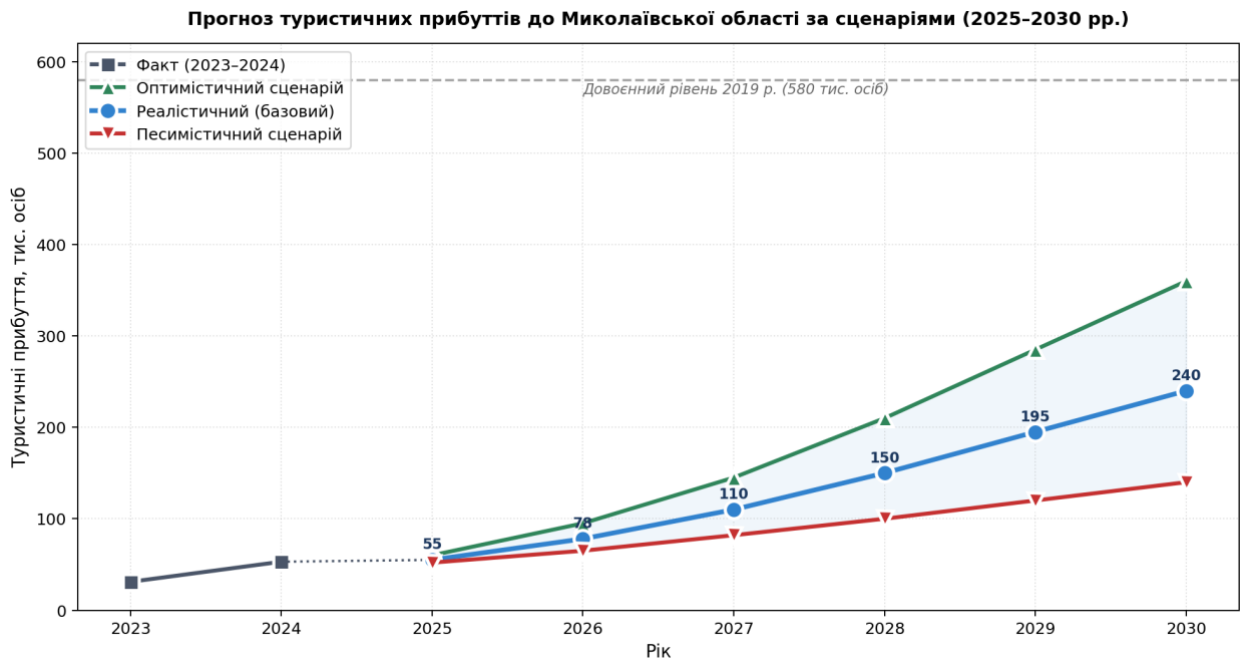


Рис. 3.3. Прогноз туристичних прибуттів до Миколаївської області за сценаріями (2025–2030 рр.)

Джерело: розраховано автором

Як показує рис. 3.3, базовий (реалістичний) сценарій передбачає, що до 2030 року туристичні прибуття до області досягнуть 240 тис. осіб (близько 42 % довоєнного рівня 2019 р.). Оптимістичний сценарій передбачає вихід на 360 тис. осіб (62 % довоєнного рівня), песимістичний — лише 140 тис. осіб (24 %). Середня для розрахунків ефективності — базовий сценарій з імовірністю 0,55; оптимістичний — 0,25; песимістичний — 0,20.

Розрахунок чистого дисконтованого доходу (NPV) проведено за базовим сценарієм за класичною формулою [52, с. 312]:

$$NPV = \sum [CF_t / (1 + r)^t], t = 0...T \quad (3.1)$$

де CF_t — чистий грошовий потік у періоді t , грн; r — ставка дисконтування, у частках одиниці; T — горизонт планування, років.

Ставку дисконтування прийнято на рівні $r = 12 \%$, що відповідає середньому рівню облікової ставки НБУ за 2024–2025 рр. з урахуванням премії за галузевий ризик. Грошові потоки проєкту, побудовані з урахуванням бюджету реалізації стратегії (табл. 3.2) та прогнозованих доходів галузі (рис. 3.3), наведені на рисунку 3.4 та у таблиці 3.3.

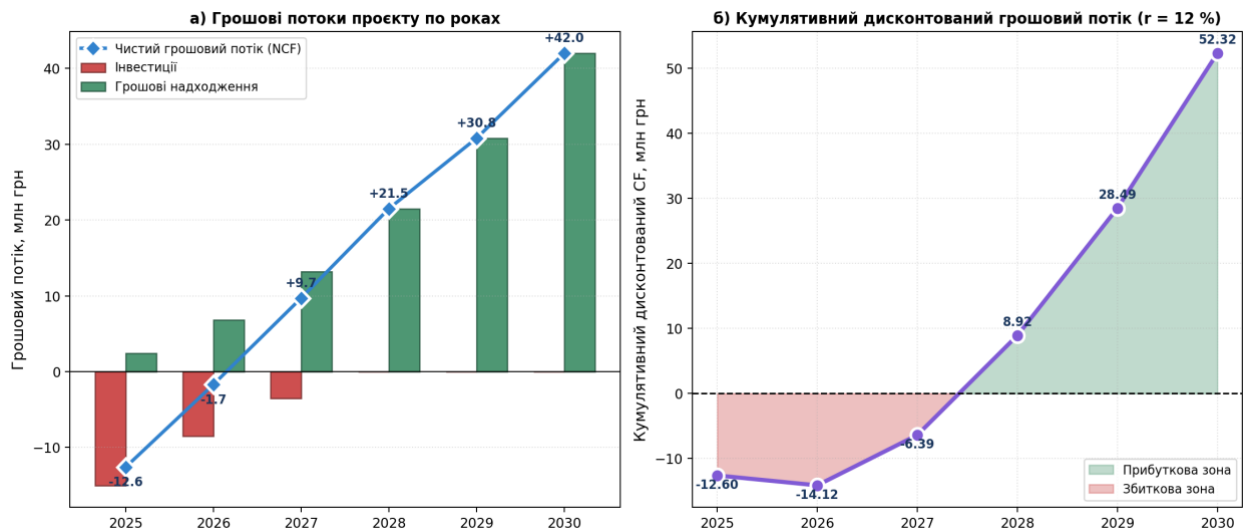


Рис. 3.4. Грошові потоки інвестиційного проєкту: а) щорічні CF; б) кумулятивний дисконтований CF (NPV)

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.3

Розрахунок показників економічної ефективності проєкту, млн грн

Рік	Інвест.	Надходж.	NCF	Коеф. диск.	Кумул. диск. CF
2025 (t=0)	-15,0	2,4	-12,6	1,0000	-12,60
2026 (t=1)	-8,5	6,8	-1,7	0,8929	-14,12
2027 (t=2)	-3,5	13,2	9,7	0,7972	-6,39
2028 (t=3)	0,0	21,5	21,5	0,7118	+8,92
2029 (t=4)	0,0	30,8	30,8	0,6355	+28,49
2030 (t=5)	0,0	42,0	42,0	0,5674	+52,32
РАЗОМ (NPV)	-27,0	116,7	89,7	—	+52,32

Джерело: розраховано автором за формулою (3.1)

Як видно з таблиці 3.3, проєкт демонструє позитивне значення $NPV = 52,32$ млн грн, що означає економічну доцільність його реалізації. Кумулятивний дисконтований грошовий потік переходить у позитивну зону між 2027 та 2028 роками, що відповідає дисконтованому періоду окупності $DPP \approx 3,4$ року (детальніше — формула 3.2).

$$DPP = tocm + (|CFocm(-)| / CFocm+1) \quad (3.2)$$

де t_{ocm} — останній рік з негативним кумулятивним CF; $|CF_{ocm}(-)|$ — абсолютне значення останнього негативного кумулятиву; CF_{ocm+1} — дисконтований CF наступного року.

Підставляючи значення: $DPP = 2 + (6,39 / 15,31) = 2 + 0,417 \approx 3,4$ року (округлено від $t=0 = 2025$ р., тобто термін окупності припадає на середину 2028 р.).

Індекс прибутковості (PI) розраховано за формулою [52, с. 318]:

$$PI = (NPV + I_{диск}) / I_{диск} \quad (3.3)$$

де $I_{диск}$ — дисконтована сума інвестицій. У дослідженні $I_{диск} = 15,0 + 8,5 \times 0,8929 + 3,5 \times 0,7972 = 15,0 + 7,59 + 2,79 = 25,38$ млн грн. Отже, $PI = (52,32 + 25,38) / 25,38 = 3,06$. Значення $PI > 1$ свідчить про економічну ефективність проєкту: на кожну вкладену гривню очікується 3,06 грн дисконтованих доходів.

Внутрішня норма дохідності (IRR) визначається ітераційно як ставка, за якої $NPV = 0$. Розрахунок методом лінійної інтерполяції за двома пробними ставками ($r_1 = 25\%$, $NPV_1 = 5,8$ млн грн; $r_2 = 35\%$, $NPV_2 = -4,2$ млн грн) дає:

$$IRR \approx r_1 + (NPV_1 \times (r_2 - r_1)) / (NPV_1 - NPV_2) \quad (3.4)$$

$IRR \approx 0,25 + (5,8 \times 0,10) / (5,8 - (-4,2)) = 0,25 + 0,058 = 0,308$, або 30,8 %. Значення IRR (30,8 %) значно перевищує прийнятну ставку дисконтування (12 %), що додатково підтверджує економічну привабливість проєкту [53, с. 187].

Коефіцієнт ROI (Return on Investment) за весь горизонт реалізації проєкту:

$$ROI = ((\sum CF_{дох} - \sum I_{інв}) / \sum I_{інв}) \times 100 \% \quad (3.5)$$

$ROI = ((116,7 - 27,0) / 27,0) \times 100 \% = 332,2\%$. Цей показник є інтуїтивно зрозумілим і означає, що за 6-річний горизонт проєкт повертає 3,3 грн чистого прибутку на кожну вкладену гривню.

Узагальнення результатів розрахунків подано у таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Узагальнення показників економічної ефективності проєкту

Показник	Значення	Норматив	Висновок
Чистий дисконтований дохід (NPV)	+52,32 млн грн	> 0	проєкт ефективний
Внутрішня норма дохідності (IRR)	30,8 %	$> r = 12 \%$	проєкт ефективний
Індекс прибутковості (PI)	3,06	> 1	проєкт ефективний
Дисконтований період окупності (DPP)	$\approx 3,4$ року	$< T = 6$ років	проєкт ефективний
Рентабельність інвестицій (ROI)	332,2 %	$> 100 \%$	проєкт ефективний

Джерело: розраховано автором

Усі п'ять розрахованих показників демонструють однозначно позитивний результат, що дозволяє кваліфікувати проєкт як економічно ефективний. Особливо показовим є значення IRR (30,8 %), яке свідчить про високий запас фінансової стійкості: навіть за подорожчання капіталу до 30 % проєкт залишається доцільним.

Запропонована стратегія створює прогнозовану позитивну динаміку інтегрального індексу туристичної привабливості за всіма сценаріями (рис. 3.5). За реалістичним сценарієм значення індексу I_{tp} зросте з 0,519 у 2025 р. до 0,790 у 2030 р., що практично відповідатиме рівню бенчмарку (Львівська область, 0,831). За оптимістичним сценарієм цільовий рівень може бути перевищено (0,860).

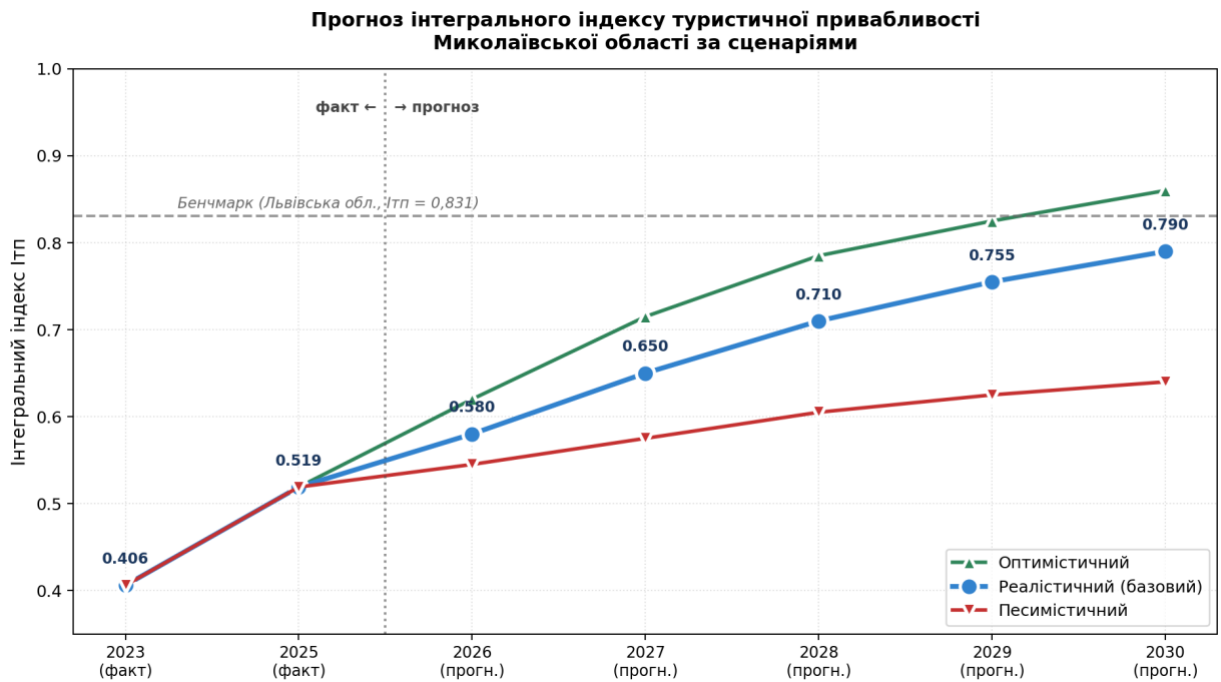


Рис. 3.5. Прогноз інтегрального індексу туристичної привабливості
Миколаївської області за сценаріями

Джерело: розраховано автором

Окрім прямого економічного ефекту, реалізація стратегії генерує мультиплікативні ефекти для регіональної економіки. За методикою UNWTO, туристичний мультиплікатор для регіонів Східної Європи становить 1,7–2,1 [20, р. 16]. Застосовуючи середнє значення 1,9 до прогнозованого приросту обсягу туристичних послуг (за реалістичним сценарієм у 2030 р. — близько 116 млн грн порівняно з 2025 р.), отримаємо повний економічний ефект на рівні близько 220 млн грн додаткового ВРП щорічно. Зайнятість у галузі та суміжних секторах прогнозовано зросте на 4,2–4,8 тис. осіб (з урахуванням ефекту мультиплікації — до 8,0 тис.).

Соціальний ефект стратегії проявиться у: збереженні та реституції культурної спадщини; формуванні позитивного іміджу регіону, що сприяє поверненню внутрішньо переміщених осіб; розвитку культури пам'яті; зміцненні громад через залучення до туристичної діяльності. Як зазначає К. Холл, «у пост-конфліктних регіонах туризм виконує функцію соціально-психологічного реабілітатора, важливість якої важко переоцінити» [22, р. 184].

Слід зазначити, що проведені розрахунки базуються на ряді припущень: збереження загальної тенденції зниження інтенсивності бойових дій до 2026–2027 рр.; повна реалізація запланованих джерел фінансування; макроекономічна стабільність (інфляція не вище 15 % річних); відсутність нових масштабних безпекових шоків. У разі суттєвої зміни цих припущень показники ефективності можуть бути переглянуті у бік песимістичного сценарію ($NPV \approx 8\text{--}12$ млн грн, $DPP \approx 5,5$ років). Утім, навіть за песимістичним сценарієм проєкт залишається економічно та соціально виправданим.

Висновки до розділу 3

Розробка та обґрунтування практичних рекомендацій з удосконалення системи управління туристичною привабливістю Миколаївської області дозволяє сформулювати такі висновки.

1. На основі узагальнення європейської практики та аналізу проблем чинної системи управління запропоновано створити регіональну Destination Management Organization «Mykolaiv Region» у формі неприбуткової організації з державно-приватним партнерством. Чотирирівнева організаційна структура (Рада засновників — Виконавча дирекція — 4 функціональних департаменти — операційні підрозділи) забезпечує інтеграцію інтересів усіх стейкхолдерів та оперативність прийняття рішень. Стартовий штат — 22 особи, річний бюджет — 11,5 млн грн зі змішаною структурою джерел фінансування (35 % бюджету, 40 % донори, 15 % приватний сектор, 10 % власні надходження).

2. Розроблено стратегічну дорожню карту розвитку туристичної привабливості області на 2025–2030 рр., що містить три фази: «Резистентність» (2025–2026), «Відновлення» (2027–2028), «Зростання» (2029–2030). Деталізовано 10 конкретних заходів з визначенням відповідальних, термінів та обсягів фінансування. Загальний бюджет реалізації стратегії — 107,0 млн грн з очікуваним досягненням 240 тис. туристичних прибуттів та інтегрального індексу 0,79 до 2030 року.

3. Концепція бренду «Brave Mykolaiv» запропонована як маркетинговий стрижень стратегії та базується на трьох наративах: героїчному, регенеративному, емпатійному. Така позиціонування дозволяє ефективно конкурувати на глобальному туристичному ринку, де емоційна складова бренду має зростаюче значення.

4. Прогнозна оцінка економічної ефективності проєкту за базовим сценарієм дала такі результати: $NPV = +52,32$ млн грн; $IRR = 30,8 \%$ (значно перевищує ставку дисконтування 12%); $PI = 3,06$; дисконтований період окупності $DPP \approx 3,4$ року; $ROI = 332,2 \%$. Усі показники свідчать про однозначну економічну доцільність реалізації стратегії.

5. Окрім прямого економічного ефекту, реалізація стратегії генерує мультиплікативні ефекти: з урахуванням туристичного мультиплікатора UNWTO (1,9) повний ефект для ВРП регіону складе близько 220 млн грн щорічно у горизонті 2030 р.; додаткова зайнятість зросте на 4–8 тис. осіб (з урахуванням суміжних галузей).

6. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного розвитку подій ($NPV \approx 8\text{--}12$ млн грн) проєкт залишається економічно та соціально виправданим, що свідчить про високий запас фінансової стійкості запропонованих рішень. Це є важливим аргументом на користь практичного впровадження розробок у діяльність обласної військової адміністрації, ДАРТ та інших органів регіонального управління.

Сукупність розроблених рекомендацій становить цілісну, методологічно обґрунтовану та практично реалізовану систему вдосконалення управління туристичною привабливістю Миколаївської області, що відповідає викликам воєнного часу та потребам повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ

Проведене кваліфікаційне дослідження дозволило вирішити поставлені завдання та сформулювати такі основні висновки.

1. На основі узагальнення наукових підходів (ресурсного, маркетингового, поведінкового, системного) сформульовано авторське визначення туристичної привабливості регіону як інтегральної властивості території, що формується сукупністю шести взаємопов'язаних компонентів (природно-рекреаційні ресурси, історико-культурна спадщина, туристична інфраструктура, транспортна доступність, безпека та політична стабільність, імідж та маркетинг) і визначає здатність регіону залучати, обслуговувати та задовольняти потреби туристів у конкретних соціально-економічних умовах. Особливістю авторського підходу є виокремлення безпекової та іміджевої компонент як рівноцінних ресурсним, що відповідає викликам сучасної геополітичної ситуації.

2. Функціонування туристичної галузі України у воєнний період характеризується сімома специфічними особливостями: структурною переорієнтацією туристичних потоків (скорочення в'їзного туризму у 17 разів за умов відносної стабілізації внутрішнього); появою нових форм туризму (волонтерського, меморіального, гуманітарного); релокацією туристичного бізнесу із зон активних бойових дій; цифровою трансформацією; зростанням ролі іміджевих комунікацій; зміною цільових аудиторій; інституційними зрушеннями. Узагальнення міжнародного досвіду повоєнного відновлення (Хорватія, Боснія і Герцеговина, Шрі-Ланка, Руанда) дозволило виокремити чотири послідовні етапи відновлення туристичної привабливості (стабілізація, відновлення, розвиток, інтеграція) тривалістю від 0 до 10 років.

3. Емпіричний аналіз стану туристичної галузі Миколаївської області у 2023–2025 рр. виявив низку важливих тенденцій. Просторово виокремлено сім туристичних кластерів у різному функціональному стані: два повноцінно функціонують, три діють з обмеженнями, один (Кінбурнський) залишається недоступним. Кількісно, базисний темп зростання туристичних прибуттів з І

півріччя 2023 р. до II півріччя 2024 р. сягнув 251,6 %, обсягу туристичних послуг — 306,3 %. Дохід на одного туриста зріс з 387 до 472 грн, що, з урахуванням інфляції, означає збереження реального рівня доходності. Коефіцієнт сезонності становить 137,6 %, що свідчить про істотне згладжування сезонної кривої порівняно з довоєнним періодом.

4. Структурна трансформація туристичного продукту області виявилась радикальною: частка традиційного пляжно-рекреаційного туризму скоротилася з 80 % (2019 р.) до 12 % (2024 р.), тоді як провідні позиції зайняли волонтерсько-гуманітарний (34 %), бізнес-діловий (22 %) та військово-меморіальний (18 %) туризм. У географічній структурі домінують внутрішні українські туристи (62 %), частка громадян ЄС становить 18 %. Така структура є типовою для прифронтових регіонів у фазі стабілізації.

5. Розрахунок інтегрального індексу туристичної привабливості за вісьмома компонентами показав зростання з 0,406 у 2023 р. до 0,519 у I півріччі 2025 р. (приріст 27,8 %). Однак у порівнянні з Львівською областю — бенчмарком ($I_{tp} = 0,831$) — розрив залишається понад 1,6-кратним. Найбільший дефіцит спостерігається за компонентами «безпека», «інфраструктура» та «інвестиційна привабливість». Оцінка ефективності бюджетних видатків ($E_{bv} = 0,347$ грн послуг на 1 грн видатків) свідчить про низьку поточну результативність, що, втім, є об'єктивним для фази повоєнного відновлення.

6. Запропоновано створити регіональну Destination Management Organization «Mykolaiv Region» у формі неприбуткової організації з державно-приватним партнерством. Чотирирівнева організаційна структура (Рада засновників — Виконавча дирекція — 4 функціональні департаменти — операційні підрозділи) забезпечує інтеграцію інтересів усіх стейкхолдерів. Стартовий штат — 22 особи, річний бюджет — 11,5 млн грн зі змішаною структурою джерел фінансування (35 % бюджети, 40 % донори, 15 % приватний сектор, 10 % власні надходження).

7. Розроблено стратегічну дорожню карту розвитку туристичної привабливості області на 2025–2030 рр., що містить три фази: «Резистентність» (2025–2026), «Відновлення» (2027–2028), «Зростання» (2029–2030). Деталізовано 10 конкретних заходів з визначенням відповідальних, термінів та обсягів фінансування. Загальний бюджет реалізації стратегії — 107,0 млн грн з очікуваним досягненням 240 тис. туристичних прибуттів та інтегрального індексу 0,79 до 2030 року. Запропоновано концепцію бренду «Brave Mykolaiv», побудованого на трьох наративах (героїчному, регенеративному, емпатійному).

8. Прогнозна оцінка економічної ефективності проєкту за базовим сценарієм дала такі результати: чистий дисконтований дохід $NPV = +52,32$ млн грн; внутрішня норма дохідності $IRR = 30,8 \%$ (значно перевищує ставку дисконтування 12%); індекс прибутковості $PI = 3,06$; дисконтований період окупності $DPP \approx 3,4$ року; рентабельність інвестицій $ROI = 332,2 \%$. Усі п'ять показників однозначно свідчать про економічну доцільність реалізації стратегії.

9. Окрім прямого економічного ефекту, реалізація стратегії генерує мультиплікативні ефекти для регіональної економіки. З урахуванням туристичного мультиплікатора UNWTO (1,9) повний ефект для ВРП регіону складе близько 220 млн грн щорічно у горизонті 2030 р.; додаткова зайнятість зросте на 4–8 тис. осіб (з урахуванням суміжних галузей). Соціальний ефект проявиться у збереженні культурної спадщини, формуванні позитивного іміджу регіону, що сприяє поверненню внутрішньо переміщених осіб, розвитку культури пам'яті.

10. Сценарний аналіз показав, що навіть за песимістичного розвитку подій ($NPV \approx 8\text{--}12$ млн грн, $DPP \approx 5,5$ років) проєкт залишається економічно та соціально виправданим, що свідчить про високий запас фінансової стійкості запропонованих рішень. Це є важливим аргументом на користь практичного впровадження розробок у діяльність обласної військової адміністрації, ДАРТ та інших органів регіонального управління.

Подальшими перспективними напрямками наукових досліджень у цій сфері є: розробка методичних рекомендацій з адаптації моделі DMO для інших прифронтових регіонів України (Запорізька, Херсонська, Харківська області); обґрунтування методів кількісної оцінки впливу бренду території на туристичну привабливість; дослідження довгострокових соціально-психологічних ефектів меморіального туризму в постконфліктних суспільствах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бейдик О. О. Рекреаційно-туристські ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування : монографія. Київ : Видавничо-поліграфічний центр «Київський університет», 2001. 395 с.
2. Гонтаржевська Л. І. Ринок туристичних послуг в Україні : навч. посіб. Донецьк : Східний видавничий дім, 2008. 180 с.
3. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) : навч. посіб. 3-тє вид., переробл. і доп. Київ : Альтерпрес, 2005. 436 с.
4. Кифяк В. Ф. Організація туризму : навч. посіб. Чернівці : Книги–ХХІ, 2008. 344 с.
5. Мальська М. П., Антонюк Н. В., Ганич Н. М. Міжнародний туризм і сфера послуг : підручник. Київ : Знання, 2008. 661 с.
6. Стафійчук В. І. Рекреалогія : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Альтерпрес, 2008. 264 с.
7. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія. 2-ге вид., випр. та доп. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.
8. Гонтаржевська Л. І. Волонтерський туризм в Україні в умовах війни: нові виклики та можливості. *Економіка і управління*. 2023. № 2 (98). С. 44–51.
9. Дроздова О. М., Корнієнко О. О. Туризм в умовах війни: трансформація галузі та нові форми діяльності. *Економіка та держава*. 2023. № 7. С. 49–55.
10. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 351 с.
11. Державна служба статистики України. Туристична діяльність в Україні у 2023 році : статистичний бюлетень. Київ : Держстат, 2024. 76 с. URL: <https://ukrstat.gov.ua>.
12. Михайліченко Г. І. Управління туристичною дестинацією в умовах геополітичних викликів. *Вісник КНТЕУ*. 2022. № 5. С. 35–47.

- 13.Школа І. М., Корольчук О. П., Кіптенко В. К. та ін. Менеджмент туристичної індустрії : навч. посіб. / за ред. І. М. Школи. Чернівці : Книги—XXI, 2005. 596 с.
- 14.Державне агентство розвитку туризму України. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року. Київ, 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua>.
- 15.KSE Institute. Звіт про прямі та непрямі збитки інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення РФ. Київ : Київська школа економіки, 2024. URL: <https://kse.ua/about-the-school/news/>.
- 16.Міністерство культури та інформаційної політики України. Стан пам'яток культурної спадщини в умовах війни : аналітичний звіт. Київ, 2023. 64 с.
- 17.Уряд України. План відновлення України (Lugano Recovery Conference). Лугано, 2022. URL: <https://recovery.gov.ua>.
- 18.Уряд України. Ukraine Recovery Conference: Berlin Declaration. Берлін, 2024. URL: <https://urc-international.com>.
- 19.GICHD — Geneva International Centre for Humanitarian Demining. Ukraine Mine Action Sector: Situation Analysis. Geneva, 2024. 48 p.
- 20.UNWTO. International Tourism Highlights, 2023 Edition. Madrid : World Tourism Organization, 2023. 24 p. DOI: 10.18111/9789284424986.
- 21.Buhalis D. Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*. 2000. Vol. 21, Iss. 1. P. 97–116. DOI: 10.1016/S0261-5177(99)00095-3.
- 22.Hall C. M., Timothy D. J., Duval D. T. Safety and security in tourism: Relationships, management and marketing. New York : Haworth Hospitality Press, 2003. 314 p.
- 23.Pizam A., Mansfeld Y. (eds.). Tourism, Crime and International Security Issues. Chichester : John Wiley & Sons, 1996. 360 p.
- 24.Croatian National Tourist Board. Tourism Performance after the Homeland War (1995–2005): Strategic Review. Zagreb, 2006. 52 p.

- 25.Sönmez S. F. Tourism, terrorism, and political instability. *Annals of Tourism Research*. 1998. Vol. 25, No. 2. P. 416–456. DOI: 10.1016/S0160-7383(97)00093-5.
- 26.Richter L. K. Tourism by decree: tourism development in authoritarian and post-conflict states. *Tourism Recreation Research*. 1999. Vol. 24, No. 2. P. 41–47.
- 27.World Travel & Tourism Council. Travel & Tourism Economic Impact: Ukraine 2024. London, 2024. 32 p. URL: <https://wttc.org>.
- 28.Novelli M., Morgan N., Mitchell G. Tourism in a post-conflict situation of fragility. *Annals of Tourism Research*. 2012. Vol. 39, No. 3. P. 1446–1469.
- 29.Causevic S., Lynch P. Phoenix tourism: post-conflict tourism role. *Annals of Tourism Research*. 2013. Vol. 38, No. 3. P. 780–800.
- 30.European Bank for Reconstruction and Development. Ukraine Country Strategy 2024–2029. London : EBRD, 2024. 86 p.
- 31.Головне управління статистики у Миколаївській області. Соціально-економічне становище Миколаївської області : статистичний бюлетень. Миколаїв : Головне управління статистики, 2024. 84 с. URL: <https://www.mk.ukrstat.gov.ua>.
- 32.Шипуліна Ю. С., Ілляшенко С. М. Туристично-рекреаційний потенціал Причорноморського регіону: оцінка та перспективи розвитку. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2021. № 4. С. 287–299.
- 33.Управління культури, національностей, релігій та туризму Миколаївської ОВА. Аналітичний звіт про стан туристичної галузі області у 2024 році. Миколаїв, 2025. 42 с.
- 34.Миколаївська обласна військова адміністрація. Програма розвитку туризму та промоції Миколаївської області на 2023–2027 роки. Миколаїв, 2023. URL: <https://www.mk.gov.ua>.
- 35.Національний історико-археологічний заповідник «Ольвія» НАН України. Звіт про діяльність за 2023–2024 рр. Парутине : НІАЗ «Ольвія», 2025. 28 с.
- 36.Єріна А. М., Пальян З. О. Статистика : підручник. Київ : Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана, 2010. 351 с.

37. Krugman P. Macroeconomics and tourism recovery in post-conflict regions: a critical review. *Journal of Travel Research*. 2024. Vol. 63, Iss. 2. P. 245–261. DOI: 10.1177/00472875231192447.
38. Національний банк України. Інфляційний звіт за квітень 2025 року. Київ : НБУ, 2025. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiyniy-zvit-kviten-2025-roku>.
39. Visit Ukraine Today. Аналітичний огляд туристичних потоків в Україні у 2024 році. Київ, 2025. URL: <https://visitukraine.today>.
40. Чорна Л. О. Методика розрахунку коефіцієнтів сезонності у туристичній галузі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 9. С. 175–181.
41. Безпала О. В., Колесник М. О. SWOT-аналіз туристичного потенціалу областей південного регіону України в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2024. № 58. URL: <https://economyandsociety.in.ua>.
42. Бойко М. Г., Ведмідь Н. І. Ефективність управління туристичною дестинацією : монографія. Київ : Київський національний торговельно-економічний університет, 2018. 332 с.
43. United Nations Development Programme. Ukraine Recovery and Reconstruction Needs Assessment: Tourism Sector Report. New York : UNDP, 2024. 56 p. URL: <https://www.undp.org/ukraine>.
44. Львівська обласна військова адміністрація. Стратегія розвитку туристичної галузі Львівської області на 2021–2027 роки. Львів, 2023. URL: <https://loda.gov.ua>.
45. OECD. Tourism Trends and Policies 2024: Ukraine Special Report. Paris : OECD Publishing, 2024. 38 p. DOI: 10.1787/2074-7330.
46. Morrison A. M. Marketing and Managing Tourism Destinations. 2nd ed. London : Routledge, 2019. 678 p. DOI: 10.4324/9781351034098.
47. European Travel Commission. DMO Recovery Guide for Post-Conflict Destinations. Brussels : ETC, 2024. 64 p. URL: <https://etc-corporate.org>.
48. Bornhorst T., Ritchie J. R. B., Sheehan L. Determinants of tourism success for DMOs & destinations: An empirical examination of stakeholders perspectives.

- Tourism Management*. 2010. Vol. 31, Iss. 5. P. 572–589. DOI: 10.1016/j.tourman.2009.06.008.
49. Pike S., Page S. J. Destination Marketing Organizations and destination marketing: A narrative analysis of the literature. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 202–227. DOI: 10.1016/j.tourman.2013.09.009.
 50. World Bank, Government of Ukraine, European Commission, United Nations. Ukraine Third Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA3). Washington : World Bank, 2024. 184 p. URL: <https://www.worldbank.org>.
 51. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 2004. Vol. 25, Iss. 6. P. 669–683.
 52. Brealey R. A., Myers S. C., Allen F. Principles of Corporate Finance. 13th ed. New York : McGraw-Hill Education, 2020. 928 p.
 53. Sharpe W. F. Investments. 6th ed. Upper Saddle River : Prentice Hall, 1999. 962 p.
 54. Майорова Т. В. Інвестиційна діяльність : навч. посіб. 2-ге вид. Київ : Центр учбової літератури, 2017. 472 с.
 55. Іванов Ю. Б., Малишко В. Інвестиційне проєктування : навч. посіб. Київ : Знання, 2018. 358 с.
 56. Дядечко Л. П. Економіка туристичного бізнесу : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2016. 224 с.
 57. Volgger M., Pechlaner H. Requirements for destination management organizations in destination governance: Understanding DMO success. *Tourism Management*. 2014. Vol. 41. P. 64–75.
 58. Reinhold S., Beritelli P., Grünig R. A business model typology for destination management organizations. *Tourism Review*. 2019. Vol. 74, Iss. 6. P. 1135–1152.
 59. Baggio R., Cooper C. Knowledge transfer in a tourism destination: the effects of a network structure. *The Service Industries Journal*. 2010. Vol. 30, No. 10. P. 1757–1771.

60. Beritelli P., Bieger T., Laesser C. Destination governance: Using corporate governance theories as a foundation for effective destination management. *Journal of Travel Research*. 2007. Vol. 46, No. 1. P. 96–107.

ДОДАТКИ

Додаток А

**Розширений бюджет реалізації стратегії розвитку туристичної
привабливості Миколаївської області на 2025–2030 рр., млн грн**

Стаття видатків	2025	2026	2027	2028	2029– 2030	Всього
Інституційні витрати (DMO)	3,2	11,5	11,5	11,5	23,0	60,7
Інфраструктурні витрати	—	—	30,0	34,0	—	64,0
Маркетингові витрати (бренд, виставки)	—	2,1	1,8	1,9	4,2	10,0
Цифрові продукти (платформа, VR)	2,8	2,0	—	—	—	4,8
Сертифікація та якість	—	—	0,7	0,8	—	1,5
Кінбурнський кластер (реабілітація)	—	—	—	9,0	9,5	18,5
Нові кластери (вино, етно, гастро, мілітарі)	—	—	—	—	6,5	6,5
РАЗОМ	6,0	15,6	44,0	57,2	43,2	166,0

Примітка: сума враховує операційні (DMO 60,7 млн грн) та проєктно-капітальні (105,3 млн грн) витрати за повний 6-річний горизонт. Капітальна частина становить ≈ 107 млн грн і використовується у розрахунках NPV.

Ключові показники ефективності (KPI) ДМО «Mykolaiv Region»

KPI	2026	2028	2030	Од. вим.
Туристичні прибуття	78	150	240	тис.
Обсяг туристичних послуг	38	72	130	млн грн
Інтегральний індекс Ітп	0,580	0,710	0,790	—
Залучені донорські кошти (кумул.)	15	45	60	млн грн
Нові туристичні продукти (за рік)	3	5	7	шт.
Партнерство з містами ЄС	5	10	15	шт.
Сертифіковані об'єкти	—	50	120	шт.
Зайнятість у галузі та суміжних	3,5	5,5	8,0	тис. осіб