

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-83>

УДК 338.48:331.5(477)

СЕМИКІНА Марина

Центральноукраїнський національний технічний університет

<https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>e-mail: SemikinaMV@i.ua

МІЖНАРОДНЕ СПІВРОБІТНИЦТВО ЯК ВАЖІЛЬ АКТИВІЗАЦІЇ РОЗВИТКУ СФЕРИ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ В УКРАЇНІ

Стаття присвячена розробці науково-практичних рекомендацій щодо формування ефективних механізмів міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності України у воєнних і післявоєнних умовах, спрямованих на інноваційне оновлення галузі, підвищення конкурентоспроможності персоналу та залучення зовнішніх партнерів до відновлення туристичної інфраструктури. Визначено сутність міжнародного співробітництва та обґрунтовано його роль як ключового важеля післявоєнної відбудови та інноваційного розвитку галузі. Проаналізовано світовий досвід та систематизовано виклики для українського турбізнесу, зокрема руйнування інфраструктури, кадровий дефіцит і падіння турпотоків. Запропоновано рекомендації щодо формування механізмів партнерства. До пріоритетів віднесено залучення інвестицій у відновлення, підвищення конкурентоспроможності персоналу через спільні освітні проекти та впровадження стандартів безпеки для повернення довіри туристів. Доведено, що системна міжнародна взаємодія забезпечить стале оновлення галузі.

Ключові слова: міжнародне співробітництво, сфера туризму та гостинності, післявоєнне відновлення, воєнний стан, інноваційний розвиток, людський капітал, туристична інфраструктура.

SEMYKINA Maryna

Central Ukrainian National Technical University

INTERNATIONAL COOPERATION AS A LEVER FOR ENHANCING THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM AND HOSPITALITY SECTOR IN UKRAINE

This article develops scientific and practical recommendations for shaping effective international cooperation mechanisms within Ukraine's tourism and hospitality sector, specifically addressing the challenges of operating under martial law and the needs of post-war recovery. The recommendations aim to foster innovative renewal, enhance the competitiveness of personnel, and attract foreign partners for the restoration of tourism infrastructure. The study defines the essence of international cooperation and substantiates its role as a pivotal lever for the industry's reconstruction and innovative development. The methodological foundation of this research includes a comparative analysis of global post-conflict tourism recovery case studies and a systemic analysis of the current challenges facing the Ukrainian tourism business. Key challenges identified include the widespread destruction of critical tourism infrastructure, severe personnel shortages due to displacement and mobilization, and a dramatic decline in inbound tourist flows. Based on this comprehensive analysis, the paper proposes a set of targeted recommendations for establishing robust partnership mechanisms. Key priorities include attracting foreign direct investment for infrastructure restoration through the creation of joint investment funds, public-private partnerships, and specialized war risk insurance mechanisms. To address the human capital crisis, the study advocates for joint educational projects and mutual recognition of professional qualifications with EU partners. Furthermore, the article underscores the critical need to implement internationally recognized safety and security standards to rebuild tourist confidence, supported by joint marketing campaigns that promote verified "safe-travel" routes. The research concludes that a systemic, multi-level approach to international cooperation—encompassing institutional, financial, infrastructural, and human resource dimensions—is a strategic driver for the comprehensive transformation and sustainable renewal of the sector. The findings prove that such integrated partnerships are essential for ensuring the long-term resilience and innovative modernization of Ukraine's tourism industry.

Keywords: international cooperation, tourism and hospitality sector, post-war recovery, martial law, innovative development, human capital, tourism infrastructure.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах триваючої воєнної агресії проти України та масштабних руйнувань туристичної інфраструктури актуалізується проблема пошуку ефективних механізмів відновлення і розвитку сфери туризму та гостинності як важливої складової національної економіки. Міжнародне співробітництво розглядається сьогодні як ключовий інструмент залучення інвестицій, обміну технологіями, розширення ринків і формування позитивного іміджу України на світовій арені. У контексті післявоєнної розбудови посилюється актуальність завдань економічної науки щодо визначення можливостей активізації взаємодії з іноземними партнерами, орієнтованої на інноваційність, підвищення професійної мобільності персоналу та створення безпечних умов для відпочинку туристів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Напрямок розвитку міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності активно досліджується сучасними українськими науковцями. Питання розвитку міжнародного туризму активно досліджуються у працях Головні О., Ставської Ю., Демко В., Свиноус І., Жиленко К., Редька В. та інших [1-3]. Проблематику відновлення туристичної діяльності в умовах війни ґрунтовно вивчають Грищенко С.,

Кізюн А., Гуцал Л., Цуркан І., Корчевська Л., які акцентують на ролі державного та міжнародного партнерства у подоланні наслідків кризи у туристичній галузі, готельно-ресторанному бізнесі [4-6]. Особливості функціонування міжнародного туризму в умовах глобальних і регіональних викликів аналізують Омельченко Г., Даниленко В. [7], тоді як перспективи післявоєнного відновлення інфраструктури туризму та гостинності в Україні висвітлено у працях Моци А., Шевчук С., Середи Н., Бордуна О., Шевчука В., Захарової Т. та інших дослідників [8-10]. Їхні напрацювання формують теоретичне підґрунтя для подальшого поглиблення вивчення проблем інноваційної модернізації та міжнародного співробітництва галузі.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Недостатньо опрацьованими залишаються питання активізації міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності як чинника відновлення економіки після війни. Потребують поглибленого дослідження завдання інноваційного розвитку міжнародних проєктів, механізми стимулювання керівників і персоналу туристичних підприємств до безперервного професійного навчання, здатності адаптуватися до стресових умов праці та створення нових туристичних продуктів за участю іноземних партнерів. Також потребує уваги формування системного підходу до міжнародних освітніх і грантових програм, що забезпечують модернізацію кадрового потенціалу галузі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті – розробити науково-практичні рекомендації щодо формування ефективних механізмів міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності України у воєнних і післявоєнних умовах, спрямованих на інноваційне оновлення галузі, підвищення конкурентоспроможності персоналу та залучення зовнішніх партнерів до відновлення туристичної інфраструктури.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Узагальнюючи наукові джерела [1-3], сутність міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності доцільно трактувати як узгоджену взаємодію державних інституцій, бізнесу, галузевих асоціацій та освітньо-наукових організацій різних країн, спрямовану на обмін знаннями і технологіями, узгодження стандартів безпеки й якості, спільний маркетинг, управління ризиками та мобілізацію фінансових і людських ресурсів для стійкого зростання дестинацій і підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Розвиток міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності пройшов еволюційний шлях від точкових проєктів технічної допомоги й підготовки кадрів до інтегрованих багаторівневих партнерств, які поєднують інвестиції, цифрову трансформацію, спільну розробку туристичних продуктів, координацію правил подорожей і механізми кризового реагування. Для України це означає пріоритет цифровізації сервісів, смарт-менеджменту дестинацій, модернізації професійної підготовки та інституціоналізації співпраці з міжнародними організаціями й інвесторами як бази для післявоєнного відновлення.

Виходячи з аналізу світового досвіду (зокрема досвіду країн, що пережили кризи та війни), можна виокремити основні компоненти формування механізмів міжнародного співробітництва в контексті активізації розвитку туризму і гостинності в Україні (таблиця 1).

Таблиця 1.

Ключові компоненти формування механізмів міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності

Компоненти	Зміст/практики
Принципи та цілі	Взаємна вигода, прозорість, сталість, інклюзивність; відбудова довіри, підвищення стійкості, зростання якості послуг.
Інституційні форми	Двосторонні угоди, багатосторонні ініціативи, кластери дестинацій, консорціуми закупівель, навчання та досліджень.
Інструменти політики	Публічно-приватні партнерства, координація протоколів безпеки, фонди швидкого реагування, гарантійні та страхові механізми.
Операційні практики	«Зелені коридори»/коридори подорожей, спільні стандарти гігієни й безпеки, взаємне визнання кваліфікацій, інкубатори інновацій, гранти для МСП.
Кадровий розвиток	Дуальні програми, міжнародні стажування, перепідготовка (безпека, цифрові навички, кризовий сервіс), підтримка ментального здоров'я.
Дані, цифровізація і брендинг	Відкриті дані та дашборди дестинацій, е-візи й безконтактні сервіси, спільні промокампанії, верифіковані «safe-ready» маршрути.
Результати, ризики, умови успіху	Ефекти: швидше відновлення, синергія інвестицій; ризики: асиметрія, регуляторні й геополітичні бар'єри; умови: узгоджені KPI, довгостроковість.

Джерело: таблиця укладена на основі узагальнення наукової думки [1-10]

Варто підкреслити, що у контексті воєнних реалій України зазначені підходи мають бути суттєво адаптовані до умов підвищених безпекових ризиків, фрагментації ринків та дефіциту ресурсів. Слід також

передбачити роботу на «порозі» між гуманітарною підтримкою і розвитковими інвестиціями, а також із пріоритетом прозорості й звітності для міжнародних стейкхолдерів. Нині в Україні цей напрям пригальмувався в умовах повномасштабної агресії, що призвела до падіння в'їзних потоків, пошкодження інфраструктури, зміни ризик-профілю DESTINATION та ускладнення логістики. Сектор гостинності зіткнувся з кадровими втратами й вигоранням, нерівномірністю завантаження регіонів, подорожчанням енергоносіїв і страхування, а також із необхідністю швидкої релокації продуктів у безпечніші території. Актуальні проблеми розвитку туризму та гостинності у воєнних умовах та пріоритетні напрями міжнародної співпраці ілюструє таблиця 2.

Таблиця 2.

Актуальні проблеми розвитку туризму і гостинності України у воєнних умовах та пріоритетні напрями міжнародної співпраці

Проблема	Вплив на сектор	Напрямок міжнародної співпраці
1. Руйнування матеріально-технічної бази	Втрата місткості та якості послуг, зниження конкурентоспроможності.	Спільні фонди реконструкції; страхування воєнних ризиків; доступ до технологій.
2. Безпекі ризики	Пряма загроза життю; обмеження мобільності; негативний імідж DESTINATION.	Аудит безпеки об'єктів; розробка протоколів реагування; спільні «safe-travel» кампанії.
3. Кадровий дефіцит	Нестача кваліфікованих працівників через міграцію та мобілізацію.	Міжнародні програми перепідготовки; визнання кваліфікацій; залучення іноземних експертів.
4. Професійне вигорання	Зниження якості сервісу; висока плинність кадрів; погіршення клімату в колективах.	Програми підтримки ментального здоров'я; тренінги зі стресостійкості; обмін досвідом.
5. Дефіцит фінансування	Заморожування інвестицій; неможливість модернізації; ризик банкрутств МСП.	Гранти та мікрокредити з технічною допомогою; гарантійні фонди; залучення інвесторів.
6. Розірвані ланцюги постачання	Нестабільність витрат; зниження якості продуктів та послуг (їжа, текстиль).	Створення консорціумів закупівель; пошук нових постачальників через міжнародні мережі.
7. Руйнування культурної спадщини	Втрата унікальних туристичних «магнітів»; зниження привабливості регіонів.	Проекти консервації та цифрової фіксації спадщини (3D-моделі); фандрайзинг на відновлення.
8. Нерівномірний розвиток	Перевантаження тилкових регіонів та занепад прифронтових/окупованих територій.	Розробка стратегій збалансованого розвитку; створення міжрегіональних туристичних кластерів.
9. Нестача даних та аналітики	Ускладнення планування; хибне ціноутворення; неефективний маркетинг.	Платформи відкритих даних; спільні дослідження ринку; доступ до міжнародної аналітики.
10. Нормативно-правова невизначеність	Бар'єри для інвесторів; складнощі з отриманням компенсацій та дозволів.	Гармонізація законодавства з нормами ЄС; експертна допомога у створенні прозорих правил.

Джерело: таблиця укладена на основі розвитку наукової думки [4-10].

Узагальнюючи проблеми, окреслені у таблиці 2, та визначені напрями міжнародної співпраці, пропонуємо науково-практичні рекомендації щодо формування ефективних механізмів міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності України у воєнних і післявоєнних умовах, спрямованих на інноваційне оновлення галузі, підвищення конкурентоспроможності персоналу та залучення зовнішніх партнерів до відновлення туристичної інфраструктури.

Формування дієвих механізмів міжнародного співробітництва має починатися з відновлення та модернізації матеріально-технічної бази. Для цього необхідно залучати іноземних партнерів до створення спільних інвестиційних фондів реконструкції, а також розробляти механізми страхування воєнних ризиків, що стане для інвесторів сигналом надійності. Паралельно держава має активно працювати над гармонізацією законодавства з нормами ЄС, аби створити прозоре та зрозуміле правове поле для закордонного бізнесу.

Разом з тим, відновлення інфраструктури неможливе без підвищення конкурентоспроможності персоналу. Міжнародна співпраця має бути спрямована на подолання кадрового дефіциту через спільні освітні програми перепідготовки, взаємне визнання кваліфікацій та залучення провідних іноземних фахівців для проведення тренінгів. Окрему увагу варто приділити проблемі професійного вигорання, впроваджуючи за підтримки партнерів програми психологічної підтримки та навчання стресостійкості для працівників галузі.

Водночас зауважимо, що ключовою передумовою повернення туристів є гарантування безпеки. Тому спільно з міжнародними експертами доцільно проводити аудити безпеки на туристичних об'єктах та розробляти чіткі протоколи реагування на надзвичайні ситуації. Ці кроки мають супроводжуватися потужними інформаційними кампаніями на цільових ринках, які формуватимуть імідж України як безпечної для подорожей країни. Важливим елементом привабливості туристичних продуктів є збереження культурної спадщини, тому фандрайзингові проекти та ініціативи з цифрової фіксації зруйнованих пам'яток (створення 3D-моделей) мають стати невід'ємною частиною міжнародного партнерства.

На системному рівні міжнародне співробітництво має сприяти збалансованому розвитку територій, запобігаючи перевантаженню тилкових регіонів. Цього можна досягти через створення міжрегіональних

туристичних кластерів та розробку спільних стратегій. Для ухвалення обґрунтованих управлінських рішень необхідно налагодити обмін даними з міжнародними партнерами, створюючи платформи відкритої аналітики та проводячи спільні дослідження ринку. Комплексне впровадження цих напрямів дозволить не лише подолати наслідки війни, але й поступово забезпечити інноваційне оновлення та сталий розвиток сфери туризму і гостинності України.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило комплексно розглянути проблеми розвитку сфери туризму та гостинності України в умовах війни та обґрунтувати ключові напрями міжнародного співробітництва як важеля її післявоєнного відновлення. Доведено, що міжнародне партнерство є системним інструментом, який має охоплювати одночасно кілька рівнів: інституційний, інфраструктурний, фінансовий та кадровий. Побудова дієвих механізмів міжнародного співробітництва має бути спрямована на розв'язання проблеми зруйнованої матеріально-технічної бази та гострого дефіциту фінансування у сфері туризму та гостинності. Це передбачає створення спільних інвестиційних фондів, розробку програм страхування воєнних ризиків та надання грантової підтримки малому й середньому бізнесу.

Не менш важливим є інноваційне оновлення кадрового потенціалу. Міжнародне партнерство відкриває можливості для запуску програм перепідготовки, стажувань та залучення іноземних експертів, а також для впровадження практик психологічної підтримки персоналу, що є критично важливим в умовах підвищеного стресу. Водночас відновлення довіри до України як туристичної дестинації вимагає спільних зусиль у сфері безпеки та інформаційної політики. Розробка та впровадження міжнародно визнаних протоколів безпеки, спільні маркетингові кампанії та проекти з цифрової фіксації культурної спадщини є ключовими інструментами для повернення іноземних туристів.

Таким чином, дослідження підтверджує, що міжнародне співробітництво є не просто джерелом ресурсів, а стратегічним важелем для комплексної трансформації та модернізації туристичної галузі, сфери гостинності. Його ефективність залежить від системного підходу, що поєднує інвестиції в інфраструктуру, розвиток людського капіталу та формування позитивного міжнародного іміджу України.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробці конкретної моделі організаційно-економічного механізму міжнародного співробітництва у туризмі та гостинності.

Література

1. Головня О. М., Ставська Ю. В. Міжнародний туризм: навч. посіб. Вінниця, 2020. 316 с.
2. Демко В. С., Свиноус І. В. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоелементному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2023. № 48. С. 38–50. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Жиленко К., Редько В., Самойленко А., Сливенко В., Ставицька А. Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика: монографія. Дніпро, 2023. 206 с. URL: http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhnarod_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf
4. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
5. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Пуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 79–87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>
6. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект: матер. міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С. 337–341. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm
7. Омельченко Г. Ю., Даниленко В. В. Особливості функціонування міжнародного туризму в кризових умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 9. С. 58–63. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7>
8. Моца А., Шевчук С., Середа Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560>
9. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. URL: https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf
10. Захарова Т. Напрямки розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>

References

1. Holovnia, O. M., & Stavskaya, Yu. V. (2020). International tourism: A textbook. Vinnytsia.
2. Demko, V. S., & Svydnous, I. V. (2023). The potential of Ukraine's international cooperation in the geoeconomic space of the tourism industry. *Collection of Scientific Papers of Dmytro Motornyi TDATU (Economic Sciences)*, 48, 38–50. <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Zhilenko, K., Redko, V., Samoilenko, A., Slivenko, V., & Stavytska, A. (2023). International tourism and hospitality: Theory and practice (Monograph). Dnipro. http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhnarod_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf
4. Hryshchenko, S. I. (2023). Ukraine's tourism industry: Trends and drivers in the coordinates of post-war recovery. *Economy and Society*, 52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
5. Kiziun, A. H., Hutsal, L. A., & Tsurkan, I. M. (2023). Analysis of tourism industry development in Ukraine under the Russia–Ukraine war. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 8, 79–87. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>
6. Korchevska, L. (2022). The state, features and prospects of tourism in the war and post-war periods. In Management of hospitality development: Regional aspect (International conf. proc., Chernivtsi, May 5, 2022) (pp. 337–341). Chernivtsi: Tekhnodruk. https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm
7. Omelchenko, H. Yu., & Danylenko, V. V. (2023). Features of international tourism functioning under crisis conditions. *Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 9, 58–63. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7>
8. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine. *Economy and Society*, 41. <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1560>
9. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskyi, V., & Luchka, O. (2022). Losses and directions to rescue Ukraine's tourism business during the war. *Visnyk of the Lviv University. Economic Series*, 62. https://geography.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/02/Bordun-Visnuk_Univer_Economics-stattya-22.pdf
10. Zakharova, T. (2023). Directions of development of Ukraine's tourism business. *Economy and Society*, 49. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>