

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/190-8>

Кудряшов Є.О.

здобувач вищої освіти ступеня доктора філософії,  
Вищий навчальний заклад "Університет економіки та права "КРОК"  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6394-8788>Kudriashov Yevhenii  
"KROK" University

## ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНОЮ ДЕСТИНАЦІЄЮ МІСТОМ КИЄВОМ: ВІДНОВЛЕННЯ ТА РОЗВИТОК В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ ТА ВОЄННОГО СТАНУ

Соціально-економічна ситуація в Україні, відсутність комплексної моделі управління туризмом призводить до занепаду даної сфери. Актуальність обраної теми обумовлена потребою розробки стратегій та заходів управління, спрямованих на забезпечення привабливості міста для туристів та відновлення туристичної сфери в цілому, внаслідок впливу пандемії та війни на туристичну індустрію України. Головна мета цього дослідження полягає в аналізі аспектів управління, розвитку та відновлення туристичної дестинації на прикладі міста Києва, як частини економічної системи України, в умовах пандемії та війни. В дослідженні застосовані такі методи, як системний аналіз, структурно-функціональний підхід, порівняння і статистичний метод. У ході роботи були розглянуті проблеми, пов'язані зі зменшенням потоку туристів та втратою доходів у галузі туризму, як наслідок неефективного управління туристичною дестинацією.

**Ключові слова:** туристична дестинація, стратегії управління, інфраструктура міста, інвестиції, туристичні потоки.

## PARTICULARITIES OF MANAGING THE CITY OF KYIV AS A TOURIST DESTINATION: RECOVERY AND DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF A PANDEMIC AND MARTIAL LAW

The socio-economic situation in Ukraine, the lack of a comprehensive, systematic model of tourism management leads to the decline of this sector. The relevance of this topic is due to the need to develop strategies and management measures aimed at ensuring the attractiveness of the city for tourists and the restoration of the tourism sector. The pandemic and war have significantly affected the tourism industry throughout the country. Negative influences have put the tourism industry in Ukraine at risk of decline. The threatening decline in tourism activity poses major risks to the country's socio-economic situation. The decline in tourist flow leads to job losses, lower revenues for businesses serving tourists, and a general deterioration in economic activity. The main purpose of this study is to analyze the aspects of management, development, and recovery of a tourist destination, using the example of Kyiv as part of Ukraine's economic system in the context of a pandemic and war. The study used such methods as system analysis, structural and functional approach, comparison, and statistical method. The study considered the problems associated with a decrease in the flow of tourists and loss of income in the tourism industry due to ineffective management of the tourist destination (pandemic and military operations in the country), insufficient infrastructure. This made it possible to formulate recommendations for solving the problems, namely improving the transport infrastructure, creating, and maintaining tourist infrastructure, such as hotels, restaurants, and other facilities that will form an open tourism policy of the state. The paper develops the concept of spatial and economic management and practical functionality of tourist destinations on the example of Kyiv, provided that modern technologies, approaches and methods of tourist destinations formation are used, which are the components of the model of management of tourist territories development. The obtained results from the study can be used in the system of management of tourist destinations at the international and regional levels.

**Keywords:** tourist destination, management strategies, city infrastructure, investments, tourist flows.

**JEL classification:** H70, L83

**Постановка проблеми.** Туризм, як сфера діяльності, має вагомий вплив на соціально-економічний розвиток країн та регіонів. Наразі ринок туристичних послуг є не лише ключовою складовою внутрішнього та зовнішнього туристичного продукту, але й набув змісту важливого елементу економічних відносин, зокрема, відіграючи суттєву роль у господарській діяльності численних країн. Розвиток як внутрішнього, так і міжнародного туризму має великий потенціал для розвитку економік та покращення життєвого рівня населення. У минулому Україна займала високі позиції в туристичній сфері, привертаючи увагу подорожуючих своєю культурною спадщиною, природною красою та історичними пам'ятками. Однак, негативні

впливи, такі як початок війни в 2014 році та пандемія COVID-19, поставили під загрозу занепаду туристичну сферу в Україні. Загрозливе зниження активності в туризмі спричиняє великі ризики для соціально-економічної ситуації в країні. Зменшення туристичного потоку призводить до втрат робочих місць, зниження доходів підприємств, що обслуговують туристів, та загального погіршення економічної активності. Враховуючи це, проблеми відновлення та розвитку туризму слід приділяти велику увагу в рамках стратегій економічного відновлення країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Іноземні та українські дослідники приділяють свою увагу вивченню туристичних дестинацій. В своєму

дослідженні, Т.М. Безверхнюк вказує, що розвиток туристичних дестинацій у великому масштабі та з використанням інновацій вимагає ефективних стратегій управління змінами та привласнення додаткових фінансових ресурсів для їх реалізації [1]. Це пояснюється тим, що більшість суб'єктів у сфері туризму та управління не мають необхідних знань та досвіду у розробці та реалізації проектів, що часто призводить до низького рівня якості та недостатнього фінансування таких ініціатив.

Своєю чергою Л.В. Дибчук фокусується на аспектах маркетингового управління у туристичній сфері [2]. У своїй роботі вона доводить, що лише у разі застосування всіх інструментів Інтернет-маркетингу, можна досягти зростання популярності регіонів серед туристів, підвищення усвідомленості, формування привабливого туристичного бренду та, як наслідок, збільшення туристичного потоку.

Варто також розглянути роботу Г.А. Богатирьової, К.Е. Борбліка, С.Р. Бабушко, Г.О. Горіної, Л.В. Безкоровайної. Вони стверджують, що під впливом COVID-19 та карантинних обмежень ринок туристичних послуг в Україні зазнав значних змін. Зменшення міжнародного туризму, закриття кордонів та обмеження на масові заходи суттєво вплинули на галузь. Збільшився попит на внутрішній туризм та розвиток онлайн-платформ для бронювання. Підприємці шукають інноваційні рішення, а також акцентують увагу на безпеці та гнучкості у наданні послуг [3]. Сприятливі умови для розвитку екологічного та культурного туризму набули більшого значення, зокрема, в контексті відновлення та пристосування до нових реалій глобального туристичного ринку.

У роботі Я.В. Алексєєвої констатуються факти руйнування значної частини підприємств, галузей та сфер української економіки, зокрема, туристичного напрямку з початку війни. Після припинення бойових дій очікується початок широкомасштабних процесів відновлення економіки, реконструкція зруйнованих об'єктів та активізація туризму [4]. Таким чином, надзвичайно важливими стануть маршрути, пов'язані з місцями значних руйнувань, де були найбільші втрати противника, а також місцями, які мали символічне значення чи були поворотними точками під час війни.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Проаналізовані наукові роботи вчених не приділяли уваги дослідженню особливостей ефективного управління туристичною дестинацією на прикладі конкретного міста.

**Мета** даної статті полягає в дослідженні сучасного стану формування, управління, розвитку та відновлення туристичної дестинації, зокрема, на прикладі міста Києва, розглядаючи її як складову економічної системи України у кризовий період часу, що охоплює 2019–2024 роки.

**Методологія та методи дослідження.** Для вирішення поставлених завдань дослідження були використані такі наукові методи: системний аналіз, структурно-функціональний підхід, порівняння та статистичний аналіз.

**Виклад основних результатів дослідження.** Спад економічної активності з початку пандемії COVID-19 та протягом війни призвели до глибокої кризи в туристичній галузі України. Фахівці передбачали часткову

зупинку індустрії туризму, де втрати були значними: кількість іноземних туристів вдвічі зменшилася, а туристичний збір скоротився з 76 млн грн у 2021 році до 30 млн грн у 2022 році [5]. Протягом першого півріччя 2023 року до бюджетів громад надійшло понад 85 мільйонів гривень туристичного збору. Це на 23% більше, ніж у порівнянні з аналогічним періодом 2021 року, але на 4% менше, ніж у 2022 році. Найвищі обсяги туристичних зборів були зафіксовані в Києві, Львові, Закарпатті, Івано-Франківській та Дніпропетровській областях, що відображені на рис. 1. Однак, спостерігалось зменшення туристичного збору в 15 регіонах України, особливо в Луганській, Херсонській, Донецькій та Миколаївській областях. Основною причиною цього є війна на території України. Тому важливим напрямом у подоланні цієї ситуації є перехід до ефективного управління туристичною привабливістю різних регіонів, що має позитивний вплив на їх конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість.

По завершенню війни пріоритетним завданням буде об'єднання соціально-економічних та культурних зусиль підприємців, державного сектору та місцевих громад для відновлення туристичної галузі та встановлення міст, як стійкої туристичної одиниці.

Стосовно негативних тенденцій періоду пандемії, то Україна, як і багато інших країн, вжила низку заходів для швидкого відновлення туристичної галузі протягом дії пандемії COVID-19 [14–16]. Наприклад, у місті Києві було впроваджено кілька загальних заходів для забезпечення безпеки туристів:

1) введено санітарні та гігієнічні стандарти для готелів, ресторанів, аеропортів та інших туристичних об'єктів з метою забезпечення безпеки відвідувачів;

2) запроваджено обов'язкове носіння масок та дотримання соціальної дистанції в громадських місцях для уникнення розповсюдження вірусу;

3) проведено прискорену вакцинальну кампанію серед населення та працівників сфери обслуговування для зменшення ризику зараження та поліпшення безпеки туристів;

4) надана фінансова підтримка туристичним компаніям та готелям з метою зменшення втрат та стимулювання економічного відновлення;

5) збільшено використання електронних сервісів та онлайн-платформ для бронювання та оплати, що сприяє зменшенню контакту та ризику зараження;

6) уряд розробив електронні сертифікати вакцинації у фреймворку українського електронного сервісу державних послуг «Дія», що діяли по всій території України для місцевих туристів, полегшуючи комфорт пересування та відвідування заходів;

7) встановлено вимогу про проходження тестів на COVID-19 перед подорожжю та прибуттям для забезпечення безпеки туристів та місцевого населення.

Ми прогнозуємо, що однією з рушійних тенденцій післявоєнного туризму стане зростання потоків в'їзного туризму. Події лютого 2022 року призвели до світового визнання України, що сприяло популяризації нашої країни та збільшенню загального інтересу до неї. За очікуваннями фахівців, це сприятиме значному збільшенню чисельності туристів після закінчення війни. Як столиця та головний туристичний центр України, Київ буде вважатися одним із найбільших пунктів в'їзного туризму. Також можна спостерігати

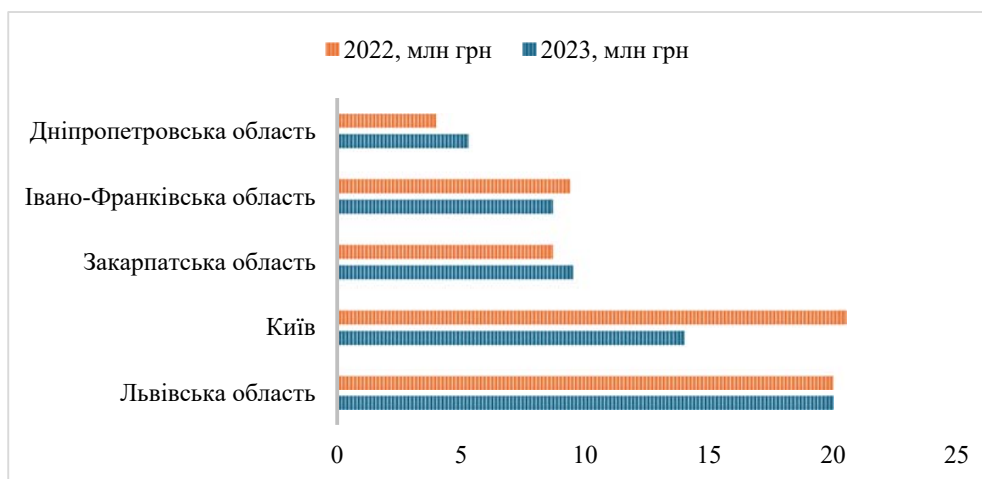


Рис. 1. Дохід туристичного сектору України у 2022–2023 роках

Джерело: складено автором на підставі [8]

перспективи розвитку в сферах військового туризму (відвідування місць, пов'язаних із військовими діями) та освітнього туризму (подорожі для навчання, пізнання та розширення світогляду [9]). В Києві регулярно організують виставки знищеної російської техніки (наприклад на Хрещатику, Андріївському узвозі). Ці заходи користуються популярністю серед місцевих мешканців і туристів, виконуючи важливу функцію у підтримці бойового духу громадян. У майбутньому можливе створення повноцінних музеїв, присвячених російсько-українській війні. Організація освітніх поїздок до постраждалих міст і сіл Київської області, які допоможуть забезпечити всебічне розуміння трагедії, і того, що відбувалось в епіцентрі подій [10–11]. Багато з цих історичних місць уже пройшли процес реконструкції та відновлення за участю влади та місцевих мешканців, які доклали зусиль для того, щоб знову відновити ці території. У процесі реконструкції вдалося зберегти певні архітектурні та історичні артефакти, які стають свідками минулих подій. Місцева влада та жителі прагнули зберегти та відтворити аутентичні деталі, зберігаючи віру в унікальність цих локацій.

Окрім того, відновлені території стали не лише місцем проживання, але й центром пам'яті та вдячності. Алеї героїв, розташовані на цих місцях, не лише відображають важливі події, але також стають своєрідними арт-інсталяціями, які надихають та спонукають до роздумів про минуле та сучасність. Таким чином реконструйовані та відновлені історичні об'єкти стають не лише символами минулого, але й важливим елементом сучасного життя та культурного спадку.

Однією із головних тенденцій розвитку повоєнного туризму в Києві є зацікавленість туристів до культурно-історичного та етнічного туризму. Такий національний підйом українців визначає тенденцію до зростання інтересу громадян до вивчення власної історії та культури. Це, зокрема, вказує на очікуване збільшення попиту на туристичні продукти після завершення війни. Такий попит буде спрямований на вивчення багатогранної історико-культурної спадщини України. Як центр унікальної культурної спадщини, Київ повинен бути готовий запропонувати різноманітні тури.

Загалом, перспективними напрямками відновлення туризму в Україні, а саме в Києві, після війни та пандемії COVID-19 є розвиток різних видів туризму (ділового, освітнього, спортивного, медичного, екологічного, воєнного); впровадження програм підтримки суб'єктів туристичної діяльності; зміцнення співпраці між країнами у сфері туризму; залучення іноземних туристів до значущих маршрутів та військово-символічних місць; розробка інноваційних методів надання туристичних послуг та інновацій [12]. Важливо зазначити, що керівництво по управлінню туризму та промоції в Києві оголосило про подальший розвиток туристичної інфраструктури в місті. Специфічні кроки включають забезпечення функціонування двох туристично-інформаційних центрів у приміщенні Київської міської державної адміністрації (КМДА) та Національному музеї «Київська картинна галерея». Також, разом з інвестором, був проведений ребрендинг мережі туристичних центрів «Tourinfo», оновлено 118 елементів туристичної навігації та 3D-конструкцію логотипа Києва біля КМДА.

У рамках розвитку безбар'єрного туристичного середовища був створений новий туристичний маршрут для осіб з інвалідністю та порушенням зору (декілька мінімакетів для людей з інвалідністю та порушенням зору з'явилися на різних локаціях у місті).

З метою популяризації Києва за кордоном, проведено «Дні Києва» у Туреччині, Фінляндії, ОАЕ та Азербайджані. Управління туризму та промоції КМДА також приймало участь у міжнародних виставках, таких як IMEX Frankfurt 2022, TT Warsaw, IBTM World, Tour Salon та World Travel Market (WTM) London 2022 [13–15]. Департамент суспільних комунікацій КМДА раніше оприлюднив звіт про виконання Міської цільової програми розвитку інформаційно-комунікативної сфери міста Києва на 2022–2024 роки [16]. Навіть за наявності обмежених ресурсів в умовах війни команда успішно реалізувала багато проєктів, переформувавшись для досягнення поставлених цілей.

Отже, результати проведеного дослідження свідчать про те, що у демократичній системі управління DESTINATIONAMI зацікавлені сторони мають стимули для активної участі у процесах планування та управління

туристичною діяльністю. Щодо інклюзивних підходів в системі управління туристичною дестинацією, вони спрямовані на забезпечення умов для рівноправної участі стейкхолдерів у процесі розробки та прийняття управлінських рішень, що стосуються загальної розвитку туризму і конкретних туристичних проєктів.

**Висновки.** Проведене нами дослідження надало глибоке розуміння викликів, з якими зіштовхнулася туристична галузь у складних умовах. Пандемія COVID-19 та війна мають серйозний вплив на туристичний сектор м. Києва, призводячи до зменшення чисельності туристів. Застосування карантинних обме-

жень, воєнного стану в країні вимагає адаптації стратегій управління туризмом для забезпечення безпеки та збереження інтересу до міста серед туристів.

Вплив війни та пандемії на туристичну галузь є значним, але з появою нових технологій і тенденцій виникає можливість розвитку цієї галузі після закінчення кризи. Дана тема потребує подальшого вивчення, оскільки з'являються нові ризики та виклики. Ці аспекти створюють необхідність ретельного аналізу та пошуку нових методів їх усунення, постійного вдосконалення стратегій для забезпечення стабільності та зростання туристичної галузі.

### Список використаних джерел:

1. Безверхнюк Т.М. Сталій розвиток туризму на засадах партнерства: освіта, наука, практика. *Матеріали I Міжнар. наук.-практ. конф., ЛТЕУ*. 2018. № 342 С. 33–38.
2. Дибчук Л.В. Маркетингове управління діяльністю вітчизняних суб'єктів господарювання на ринку туристичних послуг України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 5. Том 1. С. 252–257.
3. Горіна Г.О., Бабушко С.Р., Безкоровайна Л.В., Богатирьова Г.А. Особливості розвитку ринку туристичних послуг України під впливом covid-19 та карантинних обмежень: монографія. 2021. С. 135.
4. Алексеева Я.В. Міжнародний досвід відбудови туристичного сектору після збройних конфліктів: можливості для України. *Матеріали Міжнар. туристичного форуму*. 2023. С. 257–259.
5. Офіційний сайт Державної податкової служби України. Туристичний збір. URL: <https://tax.gov.ua/search/?query=%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80&search-switch=0&in=3>
6. Shina L., Hengyun L. Mitigating Tourism Social Costs during a Pandemic: Evaluating Residents' Perceptions and Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*. 2021. V. 61 (3). URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2023-rokunadiyshlo-ponad-85-mln-grn-turistichnogo-zboru>
7. Salinas Fernández J., Guaita Martínez J., Martí J. An analysis of the competitiveness of the tourism industry in a context of economic recovery following the COVID19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. № 174. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007356>
8. Reimann M., Kornus O., Patsiuk V., Venherska N., Kholodok V., Palang H. Tourism in Ukrainian Frontline Communities: Trends, Challenges, and Development Prospects. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. 2023. № 32 (3). P. 89–98. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/14089>
9. Виставки знищеної техніки у Києві. УНІАН. URL: <https://www.unian.ua/society/vistavkaznishchenoji-rosiyskoji-viyskovoji-tehniki-u-kiyevi-foto-video-novini-kiyeva-11838303.html>
10. Київ – план історичного центру із переліком пам'яток. Путівник по культурній спадщині Києва. URL: <http://kyiv-heritage-guide.com/page/kiiv-planistorichnogo-centru-iz-perelikom-pamyatok#1>
11. Ebrahim, N., Sariyuce, I. 2022. The Ukraine War's \$7 Billion Hit to Global Tourism Has Middle East Hotspots. Trying to Survive. URL: <https://edition.cnn.com/travel/article/mideast-summary-04-01-2022-intl/>
12. World Economic Forum (Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021 results and research) Індекс розвитку подорожей та туризму 2021: відновлення для сталого та стійкого майбутнього. URL: <https://www.weforum.org/>
13. Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 'Lugano Declaration'. 2022. URL: <https://www.urc-international.com/conference-materials>
14. Туризм у Києві: сучасний стан та плани з відновлення сфери. URL: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/90478/>
15. Hosted Buyer program to IMEX 2023. URL: <http://btaukraine.com/2023/01/17/hosted-buyer-program-to-imex-2023/>
16. Київська Міська Рада. Про затвердження Міської цільової програми розвитку туризму в місті Києві на 2022–2024 роки. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/MR212855>

### References:

1. Bezverkhnyuk T. M. (2018) Stalyj rozvytok turyzmu na zasadakh partnerstva: osvita, nauka, praktyka. *Materialy I Mizhnar. nauk.-prakt. konf.* LTEU, no. 342, pp. 33–38.
2. Dybchuk L. V. (2021) Marketynhove upravlinnia diialnistiu vitchyznyanykh sub'iektiv hospodariuvannia na rynku turystychnykh posluh Ukrainy. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, no. 5, vol. 1, pp. 252–257.
3. Horina H. O., Babushko S. R., Bezkorovaina L. V., Bohatyrova H. A. (2021) *Osoblyvosti rozvytku rynku turystychnykh posluh ukrainy pid vplyvom COVID-19 ta karantynnykh obmezhen*: Monohrafiia, p. 135.
4. Aliksieieva Ya. V. (2023) Mizhnarodnyi dosvid vidbudovy turystychnoho sektoru pislia zbroinykh konfliktiv: mozhlyvosti dlia Ukrainy. *Materialy Mizhnar. turystychnoho forumu*, pp. 257–259.
5. Ofitsiyni sait Derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy. Turystychnyi zbir. Available at: <https://tax.gov.ua/search/?query=%D0%A2%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9+%D0%B7%D0%B1%D1%96%D1%80&search-switch=0&in=3>
6. Shina L., Hengyun L. (2021) Mitigating Tourism Social Costs during a Pandemic: Evaluating Residents' Perceptions and Behavioral Intentions. *Journal of Travel Research*. V. 61 (3). Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/do-byudzhetu-gromad-za-i-pivrichchya-2023-rokunadiyshlo-ponad-85-mln-grn-turistichnogo-zboru>
7. Salinas Fernández J., Guaita Martínez J., Martí J. (2022) An analysis of the competitiveness of the tourism industry in a context of economic recovery following the COVID-19 pandemic. *Technological Forecasting and Social Change*. No. 174. Available at: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162521007356>



8. Reimann M., Kornus O., Patsiuk V., Venherska N., Kholodok V., Palang H. Tourism in Ukrainian Frontline Communities: Trends, Challenges, and Development Prospects. 2023. *Journal of Geology, Geography and Geoecology*. № 32 (3). P. 89–98. URL: <https://repository.sspu.edu.ua/handle/123456789/14089>
9. Vystavky znyshchenoi tekhniki u Kyievi. UNIAN. Available at: <https://www.unian.ua/society/vistavkaznishchenoji-rosiyskoji-viyskovoji-tehniki-u-kiyevi-foto-video-novini-kiyeva-11838303.html>
10. Kyiv – plan istorychnoho tsentru iz perelikom pam'iatok. Putivnyk po kulturnii spadshchyni Kyieva. Available at: <http://kyiv-heritage-guide.com/page/kiiv-planistorichnogo-centru-iz-perelikom-pamyatok#1>
11. Ebrahim N., Sariyuce I. (2022) The Ukraine War's \$7 Billion Hit to Global Tourism Has Middle East Hotspots. *Trying to Survive*. Available at: <https://edition.cnn.com/travel/article/mideast-summary-04-01-2022-intl/>
12. World Economic Forum (Travel & Tourism Development Index (TTDI) 2021 results and research). Available at: <https://www.weforum.org/>
13. Document of the Ukraine Recovery Conference URC2022 'Lugano Declaration'. (2022). Available at: <https://www.urc-international.com/conference-materials>
14. Turyzm u Kyievi: suchasnyi stan ta plany z vidnovlennia sfery. Available at: <https://vechirniy.kyiv.ua/news/90478/>
15. Hosted Buyer program to IMEX 2023. Available at: <http://btaukraine.com/2023/01/17/hosted-buyer-program-to-imex-2023/>
16. Kyivska Miska Rada. Pro zatverdzhennia Miskoi tsilovoi prohramy rozvytku turyzmu v misti Kyievi na 2022-2024 roku. Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/MR212855>