

Отримано: 17.03.2026

Прийнято: 02.04.2026

Опубліковано: 23.04.2026

УДК 338.48:005.934

DOI: 10.30857/2786-5398.2026.2.4

## ПРІОРИТЕТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ ЗРУШЕНЬ

**СУЩЕНКО ОЛЕНА АНАТОЛІВНА**

доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри туризму та готельно-ресторанного бізнесу, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>  
[sushchenko.aa@knutd.edu.ua](mailto:sushchenko.aa@knutd.edu.ua)

**ЄРМАКОВ ІВАН ОЛЕГОВИЧ**

аспірант кафедри підприємництва, торгівлі та туристичного бізнесу  
Харківський національний економічний університет імені С. Кузнеця, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>  
[ermakov.ivan@hneu.net](mailto:ermakov.ivan@hneu.net)

**Анотація.** Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах глобальних зрушень туристична галузь України функціонує під впливом безпекових, економічних, інфраструктурних, цифрових та інституційних трансформацій, які змінюють її внутрішню структуру, посилюють вразливість і потребують переходу від реактивного до випереджувального управління економічною безпекою. Метою статті є обґрунтування пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. Визначено необхідність формування пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі на основі аналізу структурних змін, цифрових інструментів зниження вразливості та сценарного підходу до стратегічного реагування на глобальні зрушення. Методологічну основу дослідження склали системний, структурно-функціональний, логіко-змістовий, сценарний та стратегічний підходи. У результаті дослідження встановлено, що глобальні зрушення впливають на туристичну галузь не лише як зовнішні дестабілізуючі чинники, а й як фактори її глибокої структурної трансформації. Обґрунтовано доцільність розмежування конструктивних і деструктивних структурних зрушень, які різноспрямовано впливають на стійкість, адаптивність і керованість галузі. Визначено, що цифровізація виступає не лише технологічним, а й стратегічним інструментом зниження вразливості галузі через підвищення інформаційної прозорості, раннє виявлення ризиків, посилення гнучкості управлінських рішень, розвиток координації між учасниками ринку та адаптацію туристичної пропозиції до нових моделей попиту. Розкрито можливості сценарного підходу, який дозволяє моделювати альтернативні траєкторії розвитку туристичної галузі залежно від змін безпекового, економічного, інфраструктурного та попитового середовища. Показано, що сценарний підхід виконує аналітичну, попереджувальну та управлінську функції в процесі забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих положень для вдосконалення стратегічного управління, підвищення якості моніторингу, обґрунтування сценаріїв реагування та формування цілісної моделі випереджувального забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України.

**Ключові слова:** туризм, туристична галузь; економічна безпека; забезпечення; пріоритет; глобальні зрушення; сценарний підхід; цифровізація.

---

## PRIORITIES FOR ENSURING THE TOURISM INDUSTRY'S ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF GLOBAL SHIFTS

**SUSHCHENKO OLENA**

DSc. (Economics), Professor, Tourism, Hotel and Restaurant Business Department Head,  
Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-2645-8015>

[sushchenko.ola@knutd.edu.ua](mailto:sushchenko.ola@knutd.edu.ua)

**YERMAKOV IVAN**

PhD student of the Entrepreneurship, Trade and Tourism Business Department,  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Ukraine

<https://orcid.org/0009-0000-8615-0955>

[ermakov.ivan@hneu.net](mailto:ermakov.ivan@hneu.net)

**Abstract.** The relevance of the study is due to the fact that in the context of global changes, the tourism industry of Ukraine operates under the influence of security, economic, infrastructural, digital, and institutional transformations that change its internal structure, increase vulnerability, and require a transition from reactive to proactive management of economic security. The purpose of the article is to substantiate the priorities for ensuring the economic security of the tourism industry in the context of global changes. The need to set priorities for ensuring the economic security of the tourism industry, based on analyses of structural changes, digital tools to reduce vulnerability, and a scenario-based approach to strategic responses to global changes, is identified. The methodological basis of the study was the systemic, structural-functional, logical-content, scenario, and strategic approaches. The study found that global shifts affect the tourism industry not only as externally destabilizing factors, but also as factors of its deep structural transformation. The feasibility of distinguishing between constructive and destructive structural shifts, which have different impacts on the industry's stability, adaptability, and manageability, is substantiated. It is determined that digitalization is not only a technological but also a strategic tool for reducing the industry's vulnerability through increased information transparency, early risk identification, greater decision-making flexibility, enhanced coordination among market participants, and adaptation of the tourism supply to new demand models. The possibilities of a scenario approach are revealed, allowing modeling alternative trajectories of tourism industry development in response to changes in the security, economic, infrastructure, and demand environments. The scenario approach performs analytical, preventive, and managerial functions to ensure the economic security of the tourism industry amid global shifts. The practical significance of the results lies in the possibility of using the proposed provisions to enhance strategic management, improve monitoring quality, substantiate response scenarios, and develop a holistic model for proactively ensuring the economic security of Ukraine's tourism industry.

**Keywords:** tourism; tourism industry; economic security; provision; priority; global shifts; scenario approach; digitalization.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах туристична галузь функціонує під впливом не лише військового стану та ординарних циклічних коливань попиту, а й глибших трансформацій безпекового, економічного, технологічного, інфраструктурного та інституційного середовища. Такі зміни мають системний характер і проявляються у просторовому перерозподілі туристичних потоків, зміні співвідношення внутрішніх та зовнішніх туристичних потоків, посиленні ролі цифрових каналів взаємодії, поглибленні репутаційної чутливості та зростанні залежності від якості координації між суб'єктами

туристичного ринку. За цих умов економічна безпека туристичної галузі не може розглядатися лише як стан захищеності від окремих загроз, а потребує стратегічного підходу, зорієнтованого на зниження вразливості, підтримання стійкості, адаптацію до глобальних зрушень і формування механізмів випереджувального реагування. Особливо актуальним це є для вітчизняного туристичного ринку, де глобальні зрушення поєднуються з воєнно-безпековими викликами, логістичними обмеженнями, нерівномірністю регіонального розвитку та необхідністю переосмислення моделей функціонування туристичної галузі.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Проблематика забезпечення економічної безпеки, стійкості та адаптації туристичної галузі в умовах зовнішньої нестабільності є предметом уваги багатьох як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. В сучасній науковій літературі дедалі частіше туристична галузь розглядається не лише як сфера ринкової активності, а й як чутлива до криз і трансформацій система, функціонування якої залежить від поєднання безпекових, економічних, цифрових, інфраструктурних та інституційних чинників. Зокрема, І. Мініч [1] акцентує увагу на економічній безпеці туристичних і готельних підприємств в умовах глобальних викликів і воєнної нестабільності, підкреслюючи значення адаптації, цифровізації та організаційної стійкості. При цьому відповідно до сучасних світових трендів наголошується, що сучасна туристична політика має поєднувати питання цифрового переходу, кризового управління, управління потоками відвідувачів і довгострокової стійкості [2].

Вагоме місце у сучасних дослідженнях посідає цифровий вимір трансформації туризму. Е.С. Ку доводить, що цифрова трансформація, технологічні компетентності та цифрова взаємодія між учасниками ринку безпосередньо впливають на конкурентні переваги туристичного продукту та стійкість туристичного ланцюга постачання [3]. Подібні висновки робить також Д. Занг [4], обґрунтовуючи позитивний вплив цифрової трансформації на резилієнтність туристичних підприємств. Це свідчить про зміщення наукового інтересу від розгляду цифровізації як допоміжного сервісного інструменту до її трактування як одного з базових чинників підвищення стійкості та зниження вразливості туристичної галузі. Водночас наявні праці переважно зосереджуються на рівні підприємства або окремих бізнес-процесів, тоді як галузевий стратегічний вимір цифровізації як інструменту економічної безпеки залишається розкритим неповною мірою.

Окремий напрям сучасних досліджень пов'язаний із ризиками, кризовою готовністю та резилієнтністю в туризмі. Так, зокрема, П. Грігоріадіс та ін. [5] показують, що політична нестабільність і соціальні умови суттєво впливають на сприйняття ризику та вибір дестинації, а отже, прямо пов'язані з поведінковими механізмами формування попиту. Д. Смолчич Юрдана і Р. Агбаба [6] підкреслюють роль проактивного кризового планування, координації та підготовленості дестинацій до шоків як важливих передумов їхньої довгострокової стійкості. У сукупності ці дослідження формують важливу базу для розуміння резилієнтності як управлінської характеристики туристичних систем, проте залишають недостатньо розробленим питання інтеграції кризового планування, цифрового моніторингу та стратегічного реагування в єдину модель забезпечення економічної безпеки туристичної галузі.

Водночас у науковій літературі проблеми туристичної галузі та її безпекового розвитку досліджуються переважно або через призму загальних питань функціонування туризму, або через окремі аспекти безпеки, ризиків, кризового реагування чи стійкого розвитку, тоді як цілісне бачення процесів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі саме в умовах глобальних зрушень залишається недостатньо опрацьованим.

Таким чином, сучасні дослідження створили вагоме теоретичне підґрунтя для аналізу ризиків, цифрової трансформації, стійкості та кризового управління в туризмі. Водночас у науковій літературі недостатньо розкрито взаємозв'язок між глобальними зрушеннями та

внутрішніми структурними змінами туристичної галузі, а також майже не представлено інтегрованого бачення пріоритетів забезпечення її економічної безпеки. Це визначає доцільність подальшого дослідження напрямів та можливостей визначення пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

**Мета статті** полягає в обґрунтуванні пріоритетів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

**Матеріали та методи.** Методологічну основу дослідження становить поєднання системного (для інтерпретації туристичної галузі як цілісного об'єкта стратегічного реагування), структурно-функціонального (для обґрунтування стратегічних пріоритетів забезпечення економічної безпеки), логіко-змістовного (для уточнення понять глобальних і структурних зрушень), сценарного та стратегічного підходів, що дало змогу розглядати економічну безпеку туристичної галузі як динамічну відкриту систему, чутливу до глобальних зрушень і внутрішніх структурних трансформацій.

**Результати та обговорення.** В умовах глобальних зрушень забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України потребує переходу від переважно реактивної моделі управління до випереджувальної, орієнтованої не лише на виявлення ризиків і мінімізацію їх наслідків, а й на формування довгострокової здатності галузі до адаптації, структурної перебудови та збереження функціональної стійкості. У цьому контексті глобальні зрушення доцільно розглядати не лише як зовнішні дестабілізуючі чинники, а й як джерело глибоких внутрішніх трансформацій туристичної галузі. Під їх впливом відбуваються структурні зрушення, що змінюють просторову організацію попиту, співвідношення внутрішнього та зовнішнього туризму, структуру туристичної пропозиції, роль окремих сегментів ринку, значення цифрових каналів взаємодії, конфігурацію інфраструктурних зв'язків та інституційних механізмів координації.

У межах даного дослідження під глобальними зрушеннями пропонується розуміти масштабні зовнішні трансформації економічного, безпекового, технологічного, соціального та інституційного середовища, які змінюють умови функціонування туристичної галузі. Відповідно, структурні зрушення в туристичній галузі визначаються як внутрішні зміни у співвідношеннях, зв'язках і пропорціях між її елементами, що виникають під впливом глобальних зрушень і визначають характер адаптації, стійкості або вразливості галузі.

З огляду на це стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки туристичної галузі доцільно формувати навколо чотирьох взаємопов'язаних блоків: адаптації туристичної галузі до структурних зрушень, що виникають під впливом глобальних процесів; цифровізації як стратегічного інструменту підвищення її стійкості та адаптивності; сценарного підходу як основи стратегічного планування економічної безпеки; диференційованого вибору стратегічних рішень залежно від рівня економічної безпеки туристичної галузі. За такого підходу структурні зрушення слід розглядати як внутрішню форму прояву впливу глобальних зрушень на туристичну галузь і, відповідно, як безпосередній об'єкт стратегічного реагування.

Стратегічне забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України доцільно розглядати крізь призму її здатності адаптуватися до структурних зрушень, що виникають під впливом глобальних зрушень і відображають внутрішню реакцію галузі на зміни зовнішнього середовища. У цьому випадку йдеться не лише про поточні коливання попиту або зміну окремих ринкових параметрів, а про глибші трансформації внутрішньої будови галузі, які змінюють співвідношення між її сегментами, дестинаціями, каналами комунікації, формами туристичної мобільності та моделями поведінки споживачів. При цьому представляється доцільним розмежовувати конструктивні та деструктивні структурні зрушення. Конструктивні структурні зрушення пропонується трактувати як суттєві зміни у внутрішній структурі туристичної галузі, її пропорціях, зв'язках і механізмах

функціонування, які сприяють підвищенню стійкості, адаптивності, конкурентоспроможності та здатності галузі підтримувати належний рівень економічної безпеки в умовах глобальних зрушень. До таких змін належать розвиток внутрішнього туризму, поширення локальних і короткотривалих форматів подорожей, посилення цифрових каналів продажу та комунікації, розширення безпечних маршрутів, а також формування нових сервісних моделей. Їх проявом є становлення більш ефективних співвідношень між сегментами ринку, DESTИНАЦІЯМИ, видами туристичних послуг, каналами комунікації та інструментами управління, що забезпечує зміцнення ресурсної бази, поліпшення координації та розширення можливостей розвитку галузі.

Натомість деструктивні структурні зрушення являють собою суттєві зміни у внутрішній структурі туристичної галузі, її пропорціях, зв'язках і механізмах функціонування, які послаблюють стійкість, відтворювальні можливості, конкурентні позиції та здатність галузі підтримувати належний рівень економічної безпеки. Такі зміни супроводжуються порушенням структурної збалансованості, звуженням попиту, скороченням підприємницької активності, посиленням територіальної асиметрії, втратою зайнятості, наростанням репутаційних втрат, руйнуванням інфраструктурної бази та підвищенням вразливості галузі до зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих впливів.

У стратегічному вимірі це означає, що забезпечення економічної безпеки туристичної галузі має передбачати одночасно підтримку тих структурних змін, які зміцнюють її стійкість, і стримування або пом'якшення трансформацій, що мають деструктивний характер. Інакше кажучи, стратегічна політика у сфері економічної безпеки туристичної галузі повинна бути спрямована на її керовану структурну адаптацію, за якої зміни у внутрішньому устрої галузі не поглиблюють вразливість, а, навпаки, підвищують стійкість і спроможність до відновлення (табл. 1).

Таблиця 1

### Стратегічна інтерпретація структурних наслідків глобальних зрушень у туристичній галузі

Тип структурного зрушення	Прояв у туристичній галузі	Вплив на економічну безпеку	Стратегічний напрям реагування
Конструктивні	розвиток внутрішнього туризму; локальні та короткотривалі формати подорожей; цифрові сервіси; безпечні маршрути	підвищення стійкості, адаптивності та керованості галузі	підтримка й масштабування конструктивних змін; інституційне та цифрове посилення
Деструктивні	звуження міжнародного попиту; інфраструктурні втрати; скорочення підприємств і зайнятості; репутаційне послаблення	зростання вразливості, територіальної асиметрії та ризику втрати галузевої бази	стримування деструктивних змін; стабілізаційні та відновлювальні дії

Джерело: сформовано авторами.

У цьому контексті особливого значення набувають ті інструменти, які дозволяють не лише фіксувати наслідки структурних змін, а й активно впливати на їх напрям, інтенсивність і керованість. Одним із таких стратегічних інструментів виступає цифровізація, оскільки саме вона забезпечує підвищення інформаційної прозорості, оперативність виявлення ризиків, гнучкість управлінських рішень і швидкість адаптації туристичної пропозиції до нових умов функціонування. В умовах глобальних зрушень цифровізація перестає бути суто технологічним або сервісним напрямом модернізації туристичної галузі й набуває ознак стратегічного інструменту підвищення її економічної безпеки. Її значення полягає не лише у спрощенні доступу до туристичних послуг чи вдосконаленні каналів продажу, а насамперед у здатності посилювати інформаційну прозорість галузі, прискорювати виявлення ризиків, забезпечувати гнучкість рішень і підтримувати оперативну адаптацію туристичної пропозиції до змін зовнішнього середовища.

Слід зазначити, що цифрові інструменти знижують вразливість туристичної галузі через кілька взаємопов'язаних механізмів. Зокрема, вони забезпечують підвищення інформаційної прозорості, оскільки дозволяють оперативно отримувати дані про попит, бронювання, завантаження, зміну поведінки споживачів, динаміку відгуків та репутаційний стан об'єктів туристичної інфраструктури. Також вони створюють умови для швидкого виявлення ризиків, оскільки дають можливість фіксувати несприятливі сигнали ще до того, як вони трансформуються у повномасштабне падіння доходів або системне погіршення ринкової ситуації. Крім того, в управлінській площині, цифровізація підвищує гнучкість управлінських рішень, оскільки завдяки цифровим каналам комунікації, аналітиці та платформним рішенням суб'єкти туристичного ринку можуть швидше змінювати модель взаємодії зі споживачем, коригувати пропозицію та адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Одним із базових напрямів цифрового зниження вразливості туристичної галузі в умовах глобальних зрушень є використання аналітики даних і цифрового моніторингу попиту. У сучасному туристичному середовищі суттєва частина змін у поведінці споживача проявляється раніше, ніж у традиційній офіційній статистиці. Пошукова активність, динаміка онлайн-бронювань, структура запитів, цифрові сліди взаємодії з дестинацією, частота переглядів туристичних продуктів і швидкість зміни конверсії на онлайн-платформах створюють інформаційну основу для виявлення ранніх сигналів нестабільності. Саме тому використання цифрової аналітики дає змогу туристичній галузі перейти від реакції на вже реалізовані негативні тенденції до більш раннього виявлення їх передумов. У контексті забезпечення економічної безпеки це має особливе значення, оскільки дозволяє своєчасно фіксувати зміну інтересу до дестинацій, падіння бронювань, зниження середньої тривалості перебування, посилення цінової чутливості туриста або зміну каналів взаємодії зі споживачем. Відтак цифрова аналітика виконує не лише інформаційну функцію, а й стає частиною системи раннього попередження про погіршення економічної стійкості туристичної галузі.

Не менш важливим інструментом є цифрові платформи бронювання та продажу туристичних послуг. Їх значення полягає не лише в тому, що вони спрощують доступ туриста до продукту, а й у тому, що вони створюють для суб'єктів туристичної діяльності можливість в режимі реального часу коригувати умови пропозиції, змінювати цінові параметри, управляти доступністю послуг, сегментувати ринок і швидко реагувати на коливання попиту. У кризових умовах така гнучкість безпосередньо впливає на збереження ринкової активності та здатність бізнесу підтримувати поточну економічну життєздатність. Разом із тим, платформізація несе і додаткові ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх цифрових посередників, алгоритмічної видимості та рейтингової системи. Саме тому зниження вразливості туристичної галузі потребує не просто використання платформ, а більш збалансованої цифрової архітектури, у межах якої суб'єкти ринку поєднують зовнішні канали продажу з розвитком власних цифрових ресурсів, прямих каналів бронювання та контрольованих механізмів взаємодії з клієнтом. Такий підхід дозволяє зменшити платформну залежність і підвищити керованість цифрового середовища.

Окреме місце в системі цифрового зниження вразливості посідають цифрові комунікації та управління репутацією. У сучасному туризмі цифровий імідж дестинації, готелю, туристичного маршруту чи послуги безпосередньо впливає на рішення споживача. Відгуки, рейтинги, соціальні мережі, агрегатори туристичних послуг і загальний інформаційний фон формують попереднє уявлення про рівень безпеки, якості та доцільності подорожі. У результаті репутаційні втрати можуть дуже швидко трансформуватися в економічні втрати, навіть якщо об'єктивні умови функціонування залишаються відносно стабільними. З огляду на це, цифрові інструменти моніторингу репутації, аналізу тональності

інфополя, управління відгуками, підтримання цифрової довіри та оперативного кризового комунікування повинні розглядатися як складова системи забезпечення економічної безпеки туристичної галузі. Особливо важливо це для України, де безпековий фактор у поєднанні з інформаційним середовищем безпосередньо впливає на рішення щодо подорожі, а отже, й на формування попиту, завантаження та дохідність туристичних об'єктів.

Важливий напрям цифрового зниження вразливості пов'язаний із координацією дій між учасниками туристичного ринку. У цифровому середовищі можливо забезпечити більш оперативний обмін інформацією між органами влади, DESTINATIONними структурами, об'єктами розміщення, перевізниками, туристичними операторами та іншими учасниками туристичної екосистеми. У результаті підвищується узгодженість рішень, скорочується час реагування на зміни, зменшується ризик фрагментарного управління та посилюється спроможність до колективної адаптації. Саме в цьому контексті цифровізація виступає не лише ринковим, а й організаційно-управлінським інструментом зміцнення економічної безпеки туристичної галузі.

Не менш важливим є використання цифрових інструментів для персоналізації туристичної пропозиції та гнучкої адаптації до нових моделей попиту. У сучасних умовах туристи частіше обирають коротші, локальніші, безпечніші й більш передбачувані формати відпочинку, змінюють сезонні пріоритети та вимоги до сервісу. Саме цифрові інструменти дозволяють швидко виявляти ці зміни, сегментувати попит, формувати персоналізовані пропозиції, просувати альтернативні маршрути та адаптувати туристичний продукт до нових поведінкових моделей споживачів. Це, у свою чергу, дозволяє зменшити ризик втрати клієнта й підвищити здатність туристичної галузі до оперативного ринкового переформатування.

Разом із тим цифровізація не може розглядатися як автоматичне або універсальне рішення проблем економічної безпеки туристичної галузі. Її потенціал реалізується лише за наявності належної цифрової інфраструктури, доступу до якісних даних, цифрових компетентностей персоналу, інтегрованості платформних і аналітичних рішень, а також достатнього рівня кіберзахисту. За відсутності цих умов цифровізація може, навпаки, посилювати нерівність між більш і менш підготовленими суб'єктами туристичного ринку, збільшувати залежність від зовнішніх платформ і поглиблювати інформаційну асиметрію. Саме тому в системі забезпечення економічної безпеки туристичної галузі цифрові інструменти повинні впроваджуватися в поєднанні з розвитком цифрових компетентностей, стандартизацією підходів до даних і посиленням управлінської спроможності.

Таким чином, цифрові інструменти зниження вразливості туристичної галузі доцільно розглядати як комплекс рішень, спрямованих на підвищення інформаційної прозорості, раннє виявлення ризиків, гнучкість управлінських рішень, адаптацію туристичної пропозиції та посилення координації між основними учасниками туристичного ринку. Їх системне використання дозволяє підвищити стійкість, адаптивність і керованість туристичної галузі та сформувати більш надійну основу для забезпечення її економічної безпеки в умовах глобальних зрушень.

В умовах глобальних зрушень підвищення економічної безпеки туристичної галузі неможливе лише за рахунок фіксації поточного стану або реагування на вже реалізовані негативні події. Висока динамічність зовнішнього середовища, посилення безпекових ризиків, нестійкість попиту, логістичні обмеження та цифрова залежність зумовлюють необхідність таких підходів до управління, які дозволяють не лише оцінювати вже наявні відхилення, а й завчасно моделювати можливі траєкторії розвитку ситуації. Саме тому одним із важливих інструментів зниження вразливості туристичної галузі та реалізації стратегічних напрямів забезпечення її економічної безпеки в умовах глобальних зрушень є сценарний

підхід, який дозволяє заздалегідь моделювати можливі траєкторії її розвитку залежно від змін безпекового, економічного, інфраструктурного та попитового середовища.

На відміну від лінійного прогнозування, яке орієнтується на екстраполяцію наявних трендів, сценарний підхід виходить із того, що розвиток туристичної галузі в сучасних умовах є нелінійним, залежним від сукупності зовнішніх і внутрішніх факторів та може реалізовуватися за кількома альтернативними траєкторіями. Відповідно, його цінність полягає не в тому, щоб дати один «правильний» прогноз, а в тому, щоб сформувати набір реалістичних варіантів розвитку подій і підготувати управлінську систему до реагування на кожен із них. Такий підхід дозволяє зменшити невизначеність, підвищити якість управлінських рішень і скоротити часовий лаг між виникненням ризику та початком реагування на нього. У контексті забезпечення економічної безпеки туристичної галузі сценарний підхід виконує щонайменше три функції, а саме:

- аналітичну, оскільки дає змогу структурувати ключові чинники впливу та оцінити їх можливу комбінацію;
- попереджувальну, адже дозволяє виявляти ситуації, за яких галузь може перейти від стану відносної стійкості до стану підвищеної вразливості або кризи;
- управлінську, оскільки створює основу для завчасної підготовки комплексу заходів, адаптованих до різних варіантів розвитку зовнішнього середовища.

У такому розумінні сценарний підхід слід розглядати не як суто прогнозний метод, а як інструмент стратегічного та антикризового управління економічною безпекою туристичної галузі в умовах глобальних зрушень. В умовах впливу глобальних зрушень та структурної перебудови туристичної галузі під їх впливом поєднання цифровізації та сценарного підходу є доцільним, оскільки цифрові інструменти забезпечують галузь актуальними даними, оперативною аналітикою та гнучкими механізмами комунікації, тоді як сценарний підхід дозволяє перетворити ці дані на основу для стратегічного й антикризового планування. У сукупності це створює передумови для переходу від реактивної моделі управління туристичною галуззю до випереджувальної, за якої ризику не лише фіксуються, а й враховуються в системі завчасно підготовлених рішень (табл. 2).

**Таблиця 2**

**Використання інструментарію цифровізації та сценарного підходу  
зادля зниження вразливості туристичної галузі**

Інструмент	Конкретний прояв	Механізм зниження вразливості	Ефект для економічної безпеки туристичної галузі
Цифровізація	Цифрові платформи бронювання та продажу	розширення каналів доступу до споживача, гнучке коригування пропозицій	підвищення стійкості функціонування та збереження ринкової активності
	Аналітика даних і цифровий моніторинг	раннє виявлення змін у попиті, бронюваннях, поведінці туристів	посилення адаптивності та зниження ризику запізненого реагування
	Онлайн-комунікації та управління репутацією	оперативне інформування споживачів, моніторинг відгуків і тональності інфополя	зміцнення репутаційної стійкості та керуваності попитом
Сценарний підхід	Моделювання альтернативних сценаріїв	формування кількох можливих траєкторій розвитку подій	зниження невизначеності та підвищення готовності до шоків
	Підготовка варіантів реагування	розроблення набору управлінських рішень для різних рівнів сигнальної небезпеки	підвищення швидкості та обґрунтованості реагування
Поєднання цифровізації та сценарного підходу	Використання цифрових даних для сценарного моделювання	перетворення оперативних сигналів середовища на основу для стратегічного й антикризового планування	комплексне зниження вразливості, підвищення стійкості, адаптивності та керуваності галузі

Джерело: сформовано авторами.

Вони дозволяють одночасно посилювати інформаційно-аналітичну спроможність галузі, розширювати її адаптаційні можливості та формувати більш гнучку архітектуру управління економічною безпекою. Тобто цифровізація та сценарний підхід не є ізольованими інструментами модернізації туристичної галузі, а формують взаємопов'язаний інструментарій зниження її вразливості в умовах глобальних зрушень. Якщо цифрові рішення забезпечують оперативність отримання інформації, моніторинг змін і гнучкість поточної адаптації, то сценарний підхід перетворює ці дані на основу для випереджального управління, підготовки альтернативних рішень та антикризового реагування. Саме така взаємодія створює передумови для посилення інформаційно-аналітичної спроможності туристичної галузі, розширення її адаптаційних можливостей та формування більш гнучкої архітектури управління економічною безпекою в умовах глобальних зрушень.

Для формування сценаріїв розвитку туристичної галузі в умовах глобальних зрушень в системі забезпечення її економічної безпеки спиратимемося на визначені у попередніх розділах групи ризиків, а саме: попитові, цінові, репутаційно-комунікаційні, бізнес-структурні і безпекові. Їх поєднання визначає реальну конфігурацію вразливості туристичної галузі в сучасних умовах. При цьому важливо враховувати, що окремий фактор ризику сам по собі не завжди породжує критичну ситуацію, тоді як значно небезпечнішими є їх одночасні або взаємопідсилювальні комбінації. Так, наприклад, падіння попиту за відносно стабільного безпекового фону може компенсуватися комунікаційною чи ціновою адаптацією, тоді як поєднання погіршення безпекового середовища, негативного інформаційного фону та зростання витрат формує вже зовсім інший рівень системного ризику.

Сценарний підхід дозволяє відповісти не лише на питання про те, які ризики починають накопичуватися, а й про те, до якого типу розвитку вони можуть призвести. Саме тому він виступає основою для випереджального управління у сфері економічної безпеки туристичної галузі. Відповідно до спрямованості дослідження сценарії доцільно будувати не лише навколо загального рівня нестабільності, а й навколо типів структурних зрушень, які можуть домінувати в туристичній галузі. Тобто, сценарне планування може бути орієнтоване на контрольовану структурну адаптацію, загострення деструктивних зрушень, адаптивне відновлення та прискорену цифрово-структурну трансформацію (табл. 3).

Таблиця 3

**Сценарії розвитку туристичної галузі в умовах глобальних зрушень та їх значення для забезпечення економічної безпеки**

Сценарій	Ключові характеристики середовища	Основні ризики для туристичної галузі	Управлінські акценти
Базовий (контрольована нестабільність)	відносна стабілізація безпекового середовища; збереження внутрішнього попиту; часткова адаптація суб'єктів ринку	збереження регіональної нерівномірності; нестійкість окремих сегментів; обмежене відновлення інвестиційної активності	підтримання адаптивності галузі; посилення цифрового моніторингу; розвиток внутрішнього туризму
Сценарій загострення ризиків	погіршення безпекового фону; посилення інфраструктурних і логістичних обмежень; зростання витрат; скорочення попиту	падіння обсягів бронювань; зменшення рівня завантаженості засобів розміщення; згортання туристичної активності; репутаційні втрати	антикризове реагування; підтримання базової функціональності галузі; адресна підтримка вразливих дестинацій і суб'єктів господарювання
Сценарій адаптивного відновлення	покрокове поліпшення бізнес-середовища; стабілізація попиту; розширення можливостей регіональної диверсифікації туристичних потоків	ризик нерівномірного відновлення; збереження структурних дисбалансів	диверсифікація туристичного попиту та пропозиції; розвиток дестинацій; розвиток цифрової інфраструктури; стимулювання інвестицій
Сценарій прискореної трансформації	активне впровадження цифровізації; посилення інтеграції даних; розвиток платформених моделей	залежність від зовнішніх платформ; посилення цифрової нерівності; нові кібер- та репутаційні ризики	розвиток власних цифрових туристичних екосистем; підвищення цифрових компетентностей; кіберзахист; поєднання цифровізації з безпековим управлінням

Джерело: сформовано авторами.

Базовий сценарій передбачає відносну стабілізацію зовнішнього середовища, контрольований рівень безпекових загроз, помірне збереження внутрішнього попиту та поступову адаптацію суб'єктів туристичної діяльності до нових умов. За такого сценарію туристична галузь продовжує функціонувати в режимі обмеженої, але стійкої активності, а основні зусилля спрямовуються на зміцнення адаптивності, цифровізацію, підтримку внутрішнього ринку та поступове нарощування економічної стійкості.

Сценарій загострення ризиків передбачає погіршення безпекового фону, зростання інфраструктурних обмежень, посилення транспортних і цінових бар'єрів, а також звуження платоспроможного попиту. У такому випадку туристична галузь переходить у режим підвищеної нестабільності, де пріоритетними стають заходи щодо збереження базової функціональності, локалізації втрат, підтримки найбільш уразливих територій і сегментів ринку, а також перехід до короткострокових антикризових рішень. Саме для цього сценарію особливого значення набувають випереджувальні сигнали та індикатори раннього попередження, оскільки вони дозволяють зафіксувати перехід до несприятливої траєкторії ще до повного розгортання кризових наслідків.

Сценарій адаптивного відновлення пов'язаний із збереженням або поступовим поліпшенням безпекової ситуації, стабілізацією споживчого попиту, зростанням ролі цифрових інструментів і розширенням можливостей регіональної диференціації туристичної пропозиції. За цього варіанту розвитку туристична галузь не просто відновлює окремі втрачені позиції, а переходить до нової моделі функціонування, яка є більш гнучкою, цифровізованою та адаптованою до умов невизначеності. У такому випадку управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на компенсацію втрат, а й на закріплення нових конкурентних переваг, посилення стійкості та зниження структурної вразливості.

Сценарій прискореної трансформації передбачає активне впровадження цифровізації, посилення інтеграції даних і розвиток платформених моделей функціонування туристичної галузі. За такого сценарію цифрові технології перестають виконувати лише допоміжну сервісну функцію і перетворюються на один із визначальних чинників структурної перебудови галузі, змінюючи способи взаємодії між туристом, бізнесом, дестинацією та органами управління. У стратегічному вимірі це створює передумови для підвищення інформаційної прозорості, прискорення обміну сигналами про зміни попиту, оперативнішого реагування на ризики та формування більш гнучких моделей туристичної пропозиції. Водночас прискорена трансформація супроводжується і новими загрозами для економічної безпеки туристичної галузі, зокрема посиленням залежності від зовнішніх цифрових платформ, поглибленням цифрової нерівності між суб'єктами ринку, а також зростанням кібернетичних і репутаційних ризиків. У зв'язку з цим стратегічне реагування в межах такого сценарію має бути спрямоване на розвиток власних цифрових туристичних екосистем, підвищення цифрових компетентностей учасників ринку, посилення кіберзахисту та інтеграцію цифровізації з механізмами безпекового управління. Саме за таких умов прискорена цифрова трансформація може стати не чинником додаткової вразливості, а джерелом підвищення стійкості, адаптивності та керованості туристичної галузі в умовах глобальних зрушень.

Цінність сценарного підходу як інструментарію забезпечення економічної безпеки туристичної галузі полягає також у тому, що він дозволяє перейти від універсальних рекомендацій до диференційованих наборів дій залежно від конкретної конфігурації ризиків і характеру трансформаційних процесів у туристичній галузі. Якщо в умовах базового сценарію доцільними є переважно підтримувальні та адаптаційні заходи, то в умовах загострення ризиків потрібні стабілізаційні та антикризові рішення. У свою чергу, в умовах адаптивного відновлення важливими стають інструменти розвитку, диверсифікації та зміцнення стійкості. Водночас сценарій прискореної трансформації зумовлює необхідність

стратегічних рішень, спрямованих на розвиток власних цифрових туристичних екосистем, посилення кіберзахисту та інтеграцію цифровізації з механізмами безпекового управління.

Таким чином, сценарний підхід створює більш реалістичну основу для управління економічною безпекою туристичної галузі, ніж спроба універсалізувати один набір заходів для всіх можливих станів середовища, оскільки дає змогу враховувати не лише рівень нестабільності, а й специфіку структурних і цифрових трансформацій, що визначають траєкторію розвитку галузі.

**Висновки.** Результатом сформованих заходів є диференційований вибір стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі залежно від її фактичного рівня, оскільки однакові інструменти не можуть бути однаково результативними в умовах різного ступеня вразливості. У практичному вимірі сценарний підхід підвищує якість управління економічною безпекою туристичної галузі, оскільки:

- зменшує ризик управлінської непередбачуваності до різких змін середовища;
- дозволяє заздалегідь визначити критичні точки переходу від підтримувального режиму управління до превентивного або антикризового;
- створює основу для узгодження дій держави, регіонів, дестинацій і суб'єктів туристичного бізнесу в межах кількох логічно вибудованих варіантів реагування.

За такого підходу для зеленого сигнального рівня пріоритетними є стратегії підтримання стійкості, закріплення конструктивних структурних зрушень, розвитку цифрових сервісів і посилення якості управління даними. Для жовтого рівня доцільні адаптаційні стратегії, спрямовані на раннє коригування пропозиції, посилення моніторингу, розвиток локальних форматів туризму та уточнення комунікаційної політики. Для помаранчевого рівня необхідними є превентивно-стабілізаційні стратегії, тоді як для червоного вже антикризові та відновлювальні рішення (табл. 4).

Таблиця 4

**Вибір стратегічних напрямів забезпечення економічної безпеки туристичної галузі відповідно до її сигнального рівня**

Сигнальний рівень	Характер стану	Пріоритетні стратегічні напрями	Управлінський результат
Зелений	відносно стабільний стан	підтримання стійкості; розвиток цифрових сервісів; закріплення конструктивних зрушень	збереження адаптивності та підвищення конкурентоспроможності
Жовтий	ранні сигнали нестабільності	адаптаційні стратегії; раннє коригування пропозиції; посилення моніторингу	недопущення переходу до системної нестабільності
Помаранчевий	накопичення системних ризиків	превентивно-стабілізаційні стратегії; підтримка уразливих сегментів; диверсифікація продукту	локалізація ризиків і стримування деструктивних змін
Червоний	висока вразливість / кризовий стан	антикризові та відновлювальні стратегії; підтримання базової функціональності галузі	мінімізація втрат і формування передумов для відновлення

Джерело: сформовано авторами.

Такий підхід дозволяє встановити прямий зв'язок між результатами сигнального оцінювання, характером структурних змін у галузі та вибором стратегічних рішень, формуючи багаторівневу модель, у межах якої сигнали раннього попередження, цифровий моніторинг, сценарії розвитку і стратегічні напрями реагування утворюють єдиний управлінський контур. Отже, стратегічні напрями забезпечення економічної безпеки туристичної галузі України в умовах глобальних зрушень мають формуватися як інтегрована система, що поєднує адаптацію до конструктивних і деструктивних структурних зрушень, цифровізацію, сценарне планування та диференційований вибір рішень залежно від рівня безпеки. Це дозволяє перейти від фрагментарного реагування на окремі загрози до цілісної моделі забезпечення та випереджального управління економічною безпекою туристичної галузі.

References

Література

1. Minich, I. (2025). Economic security of tourism and hospitality enterprises in the context of global challenges. *Modern Economics*, 52, 122–127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17).
2. OECD (2024). *OECD Tourism Trends and Policies 2024*, OECD Publishing, Paris. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
3. Ku, E. C. S. (2025). Tourism digital transformation and future supply chain competition: An integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*, 11(2), 240–260. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0232>.
4. Zhang, D. (2025). Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2576531. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2576531>.
5. Grigoriadis, P., Salepaki, A., Angelou, I., & Kourkouridis, D. (2025). Risk and Resilience in Tourism: How Political Instability and Social Conditions Influence Destination Choices. *Tourism and Hospitality*, 6(2), 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020083>.
6. Smolčić Jurdana, D., & Agbaba, R. (2025). Management of crisis situations towards tourism destination sustainability: Key factors and measures. *Sustainability*, 17(23), 10871. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>.
7. Petrova, M., Sushchenko, O., Dekhtyar, N., & Shalbayeva, S. (2025). The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*, 17(7), 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>.
8. Vasylytsiv, T. H., Lupak, R. L., & Rudkovskiy, O. V. (2019). Stan ta tendentsii rozvytku turystychnoho kompleksu v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy [State and trends of the development of the tourism complex in the context of ensuring the economic security of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, (9), 13–18. [https://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](https://www.economy.in.ua/pdf/9_2019/5.pdf) [in Ukrainian].
9. Lazareva, A. P. (2014). Osoblivosti ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv turystychnoi sfery [Features of economic security of enterprises in the tourism sphere]. *Teoretichni i praktichni aspekti ekonomiki*
1. Minich I. Economic security of tourism and hospitality enterprises in the context of global challenges. *Modern Economics*. 2025. Vol. 52. P. 122–127. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V52\(2025\)-17](https://doi.org/10.31521/modecon.V52(2025)-17).
2. OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1787/80885d8b-en>.
3. Ku E. C. S. Tourism digital transformation and future supply chain competition: An integrated perspective on real options theory and digital competencies. *Journal of Tourism Futures*. 2025. No. 11 (2). P. 240–260. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0232>.
4. Zhang D. Can digital transformation enhance tourism enterprise resilience? Evidence from Chinese listed companies. *Cogent Business & Management*. 2025. No. 12(1). Art. 2576531. DOI: <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2576531>.
5. Grigoriadis P., Salepaki A., Angelou I., Kourkouridis D. Risk and Resilience in Tourism: How Political Instability and Social Conditions Influence Destination Choices. *Tourism and Hospitality*. 2025. No. 6(2). Art. 83. DOI: <https://doi.org/10.3390/tourhosp6020083>.
6. Smolčić Jurdana D., Agbaba R. Management of crisis situations towards tourism destination sustainability: Key factors and measures. *Sustainability*. 2025. No. 17(23). Art. 10871. DOI: <https://doi.org/10.3390/su172310871>.
7. Petrova M., Sushchenko O., Dekhtyar N., Shalbayeva S. The Prospects of Sustainable Development of Destroyed Tourism Areas Using Virtual Technologies. *Sustainability*. 2025. No. 17(7). Art. 3016. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17073016>.
8. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л., Рудковський О. В. Стан та тенденції розвитку туристичного комплексу в контексті забезпечення економічної безпеки України. *Економіка та держава*. 2019. No. 9. P. 13–18. URL: [https://www.economy.in.ua/pdf/9\\_2019/5.pdf](https://www.economy.in.ua/pdf/9_2019/5.pdf).
9. Лазарева А. П. Особливості економічної безпеки підприємств туристичної сфери. *Теоретичні і практичні аспекти економіки*

- 
- security of enterprises of tourist sphere]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, 2(1), 271–276. URL: [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/36423/32600](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/36423/32600) [in Ukrainian].
10. Didyk, A., Kozachenko, G., & Pogorelov, Y. (2021). Overview of threats to national economy with application of their classification criteria. In *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph* (issue 3, pp. 25–32). Nemoros s.r.o.
- та інтелектуальної власності*. 2014. No. 1(2). С. 250–254. URL: [https://journals.uran.ua/tpa\\_pstu/article/view/36423/32600](https://journals.uran.ua/tpa_pstu/article/view/36423/32600).
10. Didyk A., Kozachenko G., Pogorelov Y. Overview of threats to national economy with application of their classification criteria. In *Security management of the XXI century: national and geopolitical aspects: collective monograph* (issue 3, pp. 25–32). Nemoros s.r.o., 2021.