

СТАЛЕ ВІДНОВЛЕННЯ СФЕР РЕКРЕАЦІЇ, ТУРИЗМУ ТА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА В ПОСТВОЄННИЙ ПЕРІОД: КОНЦЕПЦІЯ РОЗВИТКУ МЕРЕЖІ КЕМПІНГІВ

©2025 РЯБЕВ А. А.

УДК 338.48
JEL: L83

Рябев А. А. Стале відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства в поствоєнний період: концепція розвитку мережі кемпінгів

У статті представлено підходи до сталого відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства України в поствоєнний період на основі розроблення технологічної концепції мережі кемпінгів. Показано, що глибокі структурні диспропорції, руйнування інфраструктури, втрата довіри міжнародних споживачів, посилення екологічних ризиків та обмеженість інвестиційних ресурсів потребують інтегрованих рішень, здатних поєднати економічні, соціальні, екологічні та іміджеві цілі розвитку. На основі аналізу сучасних досліджень і постконфліктного досвіду інших країн виявлено, що наявні підходи переважно зосереджені на питаннях стійкості туристичних соціо-екологічних систем, управлінні популяції моніторингу територій, але не пропонують конкретизованих інфраструктурних моделей для відбудови рекреаційно-туристичної мережі в умовах поствоєнної України. Запропоновано технологічну концепцію створення мережі кемпінгів як модульної, екологічно орієнтованої та цифрової керованої інфраструктурної системи, яка інтегрується в простір рекреаційних територій і туристичних маршрутів. Сформульовано принципи модульності та гнучкості розвитку об'єктів, технологічної екологічності, рекреаційного зонування та контролю навантаження, постійного цифрового моніторингу, сервісної диференціації для різних категорій споживачів, інтеграції з велосипедними, пішохідними, водними, автомобільними та мотомаршрутами, а також партнерства з об'єднаними територіальними громадами, бізнесом, державою та комунальними підприємствами. Деталізовано поетапну модель реалізації концепції – від пілотних проєктів в окремих ОТГ до масштабування мережі засобами франчайзингу, стандартизації та цифрової координації, із закріпленням єдиних стандартів якості та екологічної відповідальності. Окреслено можливі фінансові механізми підтримки створення мережі кемпінгів, серед яких: державні програми, міжнародні гранти, публічно-приватне партнерство, краудфандинг, ESG-інвестиції, етапне фінансування мінімально життєздатного продукту та мікрокредитування місцевого бізнесу. Показано, що реалізація запропонованої концепції сприятиме розвитку активних видів туризму, диверсифікації рекреаційної пропозиції, формуванню нових робочих місць, посиленню фінансової бази територіальних громад, зменшенню екологічного навантаження на природоохоронні території та ребрендингу України як країни зеленого й активного туризму. Водночас увагу акцентовано на необхідності врахування безпекових обмежень, потенційних конфліктів інтересів між учасниками та екологічних ризиків, що зумовлює важливість поетапного впровадження, страхових і резервних механізмів та гнучких моделей управління мережею кемпінгів у післявоєнний період, а також підкреслює наукову новизну та практичну значущість запропонованих підходів для регіонального розвитку України.

Ключові слова: відновлення туризму, мережа кемпінгів, сталий розвиток, поствоєнний період, об'єднані територіальні громади, інвестиційні моделі, цифровий моніторинг.

Табл.: 1. **Бібл.:** 14.

Рябев Антон Анатолійович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельного господарства, Харківський національний університет міського господарства ім. О. М. Бекетова (вул. Чорногазівська, 17, Харків, 61002, Україна)

E-mail: anton.ryabev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2220-3282>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-1136-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211473496>

UDC 338.48
JEL: L83

Ryabev A. A. Sustainable Recovery of Recreation, Tourism, and Hospitality Sectors in the Post-War Period: The Conception of Camping Network Development

The article presents approaches for the sustainable recovery of Ukraine's recreation, tourism, and hospitality sectors in the post-war period based on the development of a technological conception for a camping network. It is shown that deep structural imbalances, infrastructure destruction, loss of trust from international consumers, increased ecological risks, and limited investment resources require integrated solutions that can combine economic, social, environmental, and image-related development goals. Based on the analysis of recent studies and post-conflict experiences from other countries, it has been found that existing approaches mainly focus on the sustainability of tourism socio-ecological systems, demand management, and territory monitoring, but do not provide specific infrastructure models for rebuilding the recreation and tourism network in post-war Ukraine. A technological conception has been proposed for the creation of a network of campsites as a modular, environmentally focused, and digitally managed infrastructure system, integrated into the spaces of recreational areas and tourist routes. The principles of modularity and flexibility in the development of facilities, technological environmental sustainability, recreational zoning and load control, continuous digital monitoring, service differentiation for various categories of users, integration with cycling, hiking, water, car, and motorcycle routes, as well as partnerships with united territorial communities, businesses, the State, and municipal enterprises, have been formulated. A phased model for implementing the conception has been detailed – from pilot projects in individual UTCs to the scaling of the network through franchising, standardization, and digital coordination, with the establishment of unified standards of quality and environmental responsibility. Outlined are possible financial mechanisms to support the creation of a network of campsites, including government programs, international grants, public-private partnerships, crowdfunding, ESG investments, staged financing of a minimally viable product, and microloans to local businesses. It is demonstrated that implementing the proposed conception will promote the development of active tourism, diversify recreational offerings, create new jobs, strengthen the financial base of local communities, reduce environmental

pressure on protected areas, and rebrand Ukraine as a country of green and active tourism. At the same time, attention is drawn to the need to take into account security constraints, potential conflicts of interest among participants, and environmental risks, which highlights the importance of phased implementation, insurance and contingency mechanisms, and flexible management models for the campground network in the post-war period. The scientific novelty and practical significance of the proposed approaches for Ukraine's regional development are also emphasized.

Keywords: tourism recovery, campground network, sustainable development, post-war period, united territorial communities, investment models, digital monitoring.

Tabl.: 1. **Bibl.:** 14.

Ryabev Anton A. – PhD (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism and Hotel Industry, O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv (17 Chornohlazivska Str., Kharkiv, 61002, Ukraine)

E-mail: anton.ryabev@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2220-3282>

Researcher ID: <https://www.webofscience.com/wos/author/record/F-1136-2019>

Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57211473496>

Післявоєнне відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства в Україні постає як комплексне стратегічне завдання, що одночасно охоплює багато вимірів розвитку держави: соціальний, екологічний економічний та іміджевий. Наявний значний потенціал цих сфер, що традиційно виступають своєрідним каталізатором розвитку будь-яких адміністративно-територіальних і географічних одиниць (селища, населені пункти та міста різного розміру, окремі територіальні громади, географічні райони та регіони, країна в цілому та/або об'єднання декількох країн), забезпечення зайнятості населення, формування сталих моделей використання територій, залучення інвестицій та їх сучасний стан – усе це можна характеризувати наявністю глибоких системних проблем, значна кількість яких потребували вирішення ще до початку бойових дій.

На сьогоднішні воєнні дії призвели до масштабного руйнування матеріально-технічної бази рекреаційної, туристської, готельної та інших видів інфраструктур. Як наслідок – відбулося зниження довіри міжнародних споживачів рекреаційних, туристських і готельних послуг, спостерігається посилення екологічних ризиків і невизначеність із забезпеченням безпечного перебування на території країни, що унеможливує швидке відновлення відповідних конкурентоспроможних послуг. З огляду на це гостро постає питання розроблення екологічно, економічно, соціально виважених, а також інноваційних і технологічних підходів до створення, реновації та подальшого розвитку рекреаційних систем.

На даний час спостерігається відсутність інтегрованих моделей, здатних поєднати потреби відбудови рекреаційної, туристської інфраструктури із обов'язковим забезпеченням екологічної збалансованості використання природних територій та створенням безпечного рекреаційного та туристського середовища. Не меншу складність

являє собою необхідність подолання репутаційних втрат і здійснення ребрендингу та просування територій, що традиційно асоціюються з воєнними подіями. Обмеженість фінансових ресурсів у післявоєнний період, недовіра інвесторів через високі інвестиційні ризики, можлива конкуренція між об'єднаними територіальними громадами (далі – ОТГ) за підходи з використання відповідних ресурсів та самі ресурси поглиблюють структурні диспропорції сфер розвитку по областях.

Проблемним залишається також визначення оптимальної моделі залучення місцевого населення та органів самоврядування до процесів планування й управління рекреаційними територіями, оскільки їх недостатнє залучення може створити соціальну напругу, неефективний розподіл економічних вигод і подрібнення ринку. Проблеми екологічної безпеки та контроль рекреаційного навантаження на природоохоронній території набувають особливої актуальності в умовах зростання можливої деградації ландшафтів у разі відсутності регламенту використання природоохоронних територій, системного моніторингу, захисту та забезпечення розвитку.

У цьому плані ефективним інструментом може стати створення мережі кемпінгів як екологічно виваженого, модульного та технологічно інноваційного елементу рекреаційної та туристської інфраструктури, здатної забезпечити поступове відновлення попиту на активні форми рекреації та туризму (велосипедного, водного, пішохідного, автомобільного, лижного тощо) та забезпечити підтримку регіонального розвитку відповідно до принципів сталості. Проте відсутність узагальненої методичної основи та технологічної концепції формування подібних мереж, їх зонування й інтеграції в структуру туристських маршрутів та рекреаційних просторів, цифрового моніторингу, дієвих інвестиційних моделей ускладнює реалізацію подібних проектів на практиці.

Фактично проблема полягає в необхідності наукового обґрунтування технологічної концепції створення мережі кемпінгів як інноваційного інструменту відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства України, що забезпечуватиме екологічну збалансованість, залучення ОТГ, фінансову стійкість і конкурентоспроможність відповідних послуг. Вирішення подібної проблеми потребує застосування системного аналізу наявного міжнародного досвіду, використання сучасних технологічних рішень, моделей партнерства та механізмів інвестиційного забезпечення з метою формування комплексної концепції стратегії сталого відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства.

Аналіз наукових праць свідчить про активне зростання інтересу до тематики відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства в усьому світі. Так, у роботі «Resilience of tourism social-ecological systems: conceptualization and research framework» автори Wang T., Yang Z., Ma X. та інші аналізують природу туристських соціально-екологічних систем, виділяючи їх внутрішню структуру та такі складові, як соціальна, екологічна, економічна та культурна, а також різні типи природних, антропогенних, антропоприродних порушень, які загрожують стабільності функціонування зазначеної системи. У межах роботи визначено ключові процеси, через які система реагує на збурення: опір (*resistance*), відновлення (*recovery*), адаптація (*adaptation*) та оновлення / трансформація (*renewal / transformability*). Виходячи з цього, автори пропонують концепт для аналізу, оцінювання та управління стійкістю туристських соціоекологічних систем, що включає механізми реагування, індикатори, можливості адаптації та управлінські стратегії [1]. Незважаючи на те, що в роботі окреслено загальні механізми стійкості систем туризму, там не пропонуються конкретні інфраструктурні рішення, а саме: не представлено концепцію організації мережі кемпінгів або глемпінгів із модульним дизайном з урахуванням екологічних вимог, зонуванням, рівнями надаваних умов комфортного перебування та цифровим моніторингом; залишено поза увагою урядові, інвестиційні та/або організаційні моделі (за участю ОТГ, бізнесу, кластерного підходу, приватно-державних партнерств), які є важливими для практичної реалізації відновлення туристичної сфери в постконфліктному часі.

Boyd S., Reddy M. V., Kulshreshtha S., Nica M. у статті «Post-conflict tourism opportunity spectrum (POSTOS): a framework for destinations recovering from conflict» пропонують модель POSTOS (англ. – *post-conflict tourism opportunity spectrum*; укр. –

спектр можливостей туризму після конфлікту) як інструмент управління кількістю відвідувань в постконфліктних регіонах. Автори зосередили увагу на спектрі можливостей для різних типів туризму залежно від набору чинників – наявність інфраструктури, рівень безпеки, готовність місцевих громад та управління потоками туристів для мінімізації ризиків [2]. Запропонована модель не містить конкретних інфраструктурних рішень у вигляді використання кемпінгів та глемпінгів як «вузлів мережі» з розвитку готельного господарства, туризму та рекреації, не описує підходів з експлуатації таких об'єктів (ГІС-моніторинг, сенсори, модульне будівництво, екологічно та енергоефективні системи) та не надає пропозицій з їх інтеграції в регіональні кластери за участю ОТГ.

Стаття «Моніторинг розвитку сталого сільського туризму в постконфліктних районах за допомогою дистанційного зондування та геопросторового аналізу» вітчизняних авторів Шербак В., Дорохової О., Ряшенко В., Костяшиної Т. і Яценко В. розглядає сталий розвиток сільського туризму в постконфліктних регіонах на прикладі українського Закарпаття. Автори розробляють методологію моніторингу за допомогою дистанційного зондування та використання геоінформаційних систем (далі – ГІС), формують систему індикаторів (екологічні, інфраструктурні, соціально-економічні) та демонструють, як просторовий аналіз дозволяє оцінити відновлення туристичної інфраструктури та екологічний стан територій [3]. Хоча в роботі пропонується застосовувати ГІС і супутникові дані, вона переважно зосереджена на моніторингу й індикаторах, а не на проектуванні конкретної інфраструктурної моделі. Окрім цього, в статті не розроблено технологічну концепцію створення мережі кемпінгів та не описано кроки масштабування такої мережі як інструменту відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства.

Метою статті є наукове обґрунтування та розробка технологічної концепції створення мережі кемпінгів як інноваційного інструменту відновлення сфер рекреації, туризму та готельного господарства, що забезпечує захист екології, підвищення конкурентоспроможності надаваних послуг, залучення ОТГ і формування стійких інвестиційних моделей.

Відновлення сфер туризму та гостинності в Україні в післявоєнний період уже сьогодні постає як стратегічне завдання економічного, соціального, екологічного та іміджевого характеру. Відомо, що сфери туризму та гостинності здатні стати рушійною силою регіонального розвитку, відновленням трудової зайнятості, форму-

ванням нових підходів до сталого використання територій і залучення інвестицій, а також здатні забезпечити повноцінну рекреацію населення країни. Водночас руйнування інфраструктури, втрати довіри міжнародних ринків, екологічні ризики, невизначеність у безпеці – все це створює особливі технологічні загрози, з урахуванням яких відновлення сфери туризму та готельного господарства повинно бути спланованим, інноваційним і екологічно збалансованим.

Концепція створення мережі кемпінгів (які надають різні рівні комфорту та цін – від короткотривалого перебування до тривалих відпочинків) може стати актуальним і дієвим технологічним інструментом у цій відбудові. Така мережа дозволить розвивати різні відповідні рекреаційні заняття та форми туризму залежно від місця знаходження кемпінгу [4]:

- ✦ водний (прогулянки та водні тури на байдарках, каяках, плотах), купання, занурення під воду (снорклінг), заняття серфінгом, катання на яхтах, човнах, сапбордах, кайтах, отримання сонячних і повітряних ванн і т. п.;
- ✦ велосипедний;
- ✦ автомобільний і мототуризм;
- ✦ пішохідний і лижний.

При всіх перелічених рекреаційних заняттях і формах туризму важливо звертати увагу на одночасну необхідність забезпечення зберігання екологічної цілісності території заповідного та природоохоронного значення.

На сьогодні у світі існує достатньо прикладів щодо відновлення сфер рекреації, туризму та гостинності в постконфліктному контексті, що носять як виключно унікальний характер, так і звичайний характер унаслідок особливостей умов їх реалізації. Саме тому вважається за доцільне спочатку з'ясувати хоча б деяку проблематику відновлення сфер рекреації, туризму та гостинності в поствоєнному просторі в Україні.

1. Руйнування існуючої інфраструктури та довіри до України як до території, здатної швидко, безпечно, якісно та в повному обсязі задовольнити рекреаційний попит і туристський інтерес. Знищення та пошкодження об'єктів готельного господарства та їх матеріально-технічної бази, доріг та транспортних вузлів (авто-, залізничні та річні вокзали, морські та аеропорти), комунікацій, недостатність ресурсів, які зменшують можливості надання конкурентоспроможних якісних послуг. Після конфлікту ключовим стає питання: як відновити рекреаційний, туристський продукт і послуги гостинності таким чином, щоб вони були конкурентними та в усіх сенсах безпечними? В існуючих

джерелах запропоновано підхід до відновлення туризму в постконфліктній зоні, що враховує чотири складових: адаптивність, вразливість, соціальні й екологічні взаємозв'язки [5].

2. Спостерігається необхідність подолання бар'єрів сприйняття та фактичного формування нового бренду території. Туристи можуть уникати регіонів, асоційованих із війною, але на даний час таких регіонів майже не залишилось. Тому необхідна стратегія ребрендингу територій, промоції безпеки, медіакомунікацій, партнерства з використанням міжнародних платформ [6; 7].

3. Проблема обмеженості капіталів та інвестицій в післявоєнний період також є невідкладною, оскільки в цей час буде спостерігатись і загальна нестача грошей, і знайдуться сфери діяльності, що будуть потребувати першочергових вкладень фінансових та інших капіталовкладень – післявоєнна економіка країн завжди має дефіцит усіх ресурсів, високі ризики інвестування, невизначеності законодавства, страхи інвесторів.

4. Необхідність збалансування розвитку та екологічного захисту територій країни. Рекреація і туризм у природоохоронних зонах можуть загрожувати природному середовищу, якщо не буде відповідних екологічних планування, зонування та моніторингу. Використання технологій дистанційного зондування та геопросторової аналітики може допомогти в моніторингу стану територій [6].

5. Важливою вважається проблема залучення об'єднаних територіальних громад та їх населення. ОТГ мають бути залучені до планування та реалізації проєктів, аби уникнути «витіснення» з процесу створення територіальних рекреаційних систем і туристських центрів різного розміру, що, своєю чергою, дозволить уникнути соціальної напруги через нерівномірний розподіл місць відпочинку, праці та заробітку – це особливо важно в тих випадках, коли кількість видів економічної діяльності може бути обмежена через знаходження ОТГ у межах природоохоронних і заповідних територій.

6. Ще однією проблемою уявляється можливість виникнення ризику фрагментації ринку та конкуренції між ОТГ, оскільки без координації та кластерної логіки ОТГ можуть конкурувати та створювати дублювання, що неефективно. Так, звісно, в певному обсязі дублювання припустимо та навіть необхідно в межах забезпечення певного переліку стандартних послуг і рівня якості та комфорту, але має бути забезпечена й унікальність, яка б забезпечувала вибірковість при задоволенні потенційного попиту з боку майбутніх рекреантів. Слід відзначити, що Україні вже запропоновано кластерний підхід до відбудови сфери туризму територіальними громадами [9].

Звісно, що знайти універсальні рішення для визначеного переліку проблем щодо відновлення сфер рекреації туризму та гостинності важко, але можна звернутися до відповідного світового досвіду. Так, наприклад, часто аналізують досвід Ефіопії, в якій після конфлікту спостерігалось поступове відновлення попиту на віддалені природні маршрути, з акцентом на стабільне залучення туристів у «рідкі» зони [10].

У дослідженні «Sustainable Tourism as a Tool for Post-Conflict Economic Recovery» автор аналізує випадок Судану, де туризм у післявоєнний період розглядається як інструмент економічного зростання та соціальної стабілізації [11]. Як свідчать статистичні дані, кількість іноземних відвідувачів Судану постійно зростає [11].

В Україні було опубліковано статтю, яка доводить, що саме стале відновлення сфери туризму може прискорити відбудову територіальних громад за рахунок використання кластерного підходу до відновлення з урахуванням інтересів бізнесу та громад [12].

У 2023 р. у звіті розглянуто сценарії відновлення сектора туризму в Україні, з увагою до досвіду Кіпру як країни, що пододала конфліктну історію та змогла відновити туристський бренд [9].

Не менш цікавою в плані досвіду світової практики відновлення уявляється так звана рамкова модель «post-conflict tourism recovery framework», згідно з якою пропонується п'ять ключових компонентів:

- 1) встановлення безпеки;
- 2) залучення місцевого населення;
- 3) реконструкція інфраструктури;
- 4) просування та маркетинг;
- 5) довготермінове управління [5].

Прикладами успішного функціонування кемпінгів як елементу сталих рекреації, туризму та гостинності є аналіз ролі кемпінгів в екологічному туризмі. У даному випадку кемпінги забезпечують доступ до контакту з природою з мінімально можливим негативним рекреаційним навантаженням на природне середовище за рахунок дотримання принципу екологічної поведінки туристів, наприклад принципу «Leave No Trace» (з англ. – «не залишай слідів») [13].

Глемпінг – це кемпінги з комфортом, що в останні роки набуває популярності як компроміс між відпочинком у природному оточенні та високо комфортними умовами розміщення завдяки розвинутій матеріально-технічній базі та якісному сервісу [4; 14].

Загалом можна зазначити, що і наявна практика, і пропозиції щодо створення мережі кемпін-

гів з метою відновлення сфер рекреації, туризму та гостинності допомагають сформуванню бачення, що подібний підхід є прагматичною інноваційною стратегією. Для реалізації подібної стратегії вважається необхідним застосувати технологічну концепцію створення мережі кемпінгів.

Принципами запропонованої концепції слід зазначити такі:

1. Принцип модульності та гнучкості. Під цим принципом розуміється модульний дизайн кожного з наявних кемпінгів, які можна масштабувати від мінімального набору (у складі стоянки для наметів, вбиральні, душу, майданчику з контейнерами для роздільного збору сміття) до розширеного (у складі мінімального набору з додаванням глемп-будиночків, мобільних будиночків на автопричепках).

2. Принцип технологічної екологічності. Цей принцип побудовано на використанні сонячних панелей, автономних систем водозабезпечення, біофільтрів для стоків, компостувальних і біотуалетів, енергоефективних та екологічних матеріалів.

3. Принцип рекреаційного зонування та контролю рекреаційного навантаження. Цей принцип реалізується через планування зон різного призначення та інтенсивності використання, де повинні бути: «ядро відпочинку», буферні зони, зони охорони природи, транзитні шляхи між зонами та шляхи сполучення рекреаційної зони із зовнішнім середовищем – постачальником рекреантів, туристів та ін.

4. Принцип постійного цифрового управління та моніторингу. Принцип реалізується через використання, дистанційне зондування, датчики (грунтової вологості, шуму, руху, рівня освітлення), які дозволять здійснювати екологічну оцінку навантаження, стану інфраструктури, екологічного впливу.

5. Принцип забезпечення сервісу для різних категорій споживачів рекреаційних і туристських послуг та послуг гостинності кемпінгів реалізується завдяки наданню від бюджетного варіанта розміщення (намет) до максимально комфортного (глемпінг, мобільні капсули, будиночки на автопричепках) з установленням відповідних цін, наборів послуг (послуги підприємств ресторанного господарства, Wi-Fi, прокат тощо).

6. Принцип інтеграції туристських маршрутів. Згідно з цим принципом кемпінги повинні стати вузлами в мережі велосипедних, пішохідних, водних, автомобільних чи мотомаршрутів для рекреантів та туристів. При цьому всі маршрути мають бути промарковані відповідними показниками як у натурі, так і в інтернеті з використанням ГІС.

7. Принцип партнерства з ОТГ і бізнесом. Принцип реалізується через сумісне інвестування,

сумісне володіння, долі доходів учасників, участь в управлінні.

8. *Принципи забезпечення фінансової стійкості та поетапного масштабування* реалізується на основі запуску мінімально життєздатного об'єкта з подальшим поступовим розширенням із залученням інвесторів та/або за рахунок використання власного прибутку.

Технологічну концепцію створення мережі кемпінгів може бути реалізовано при проходженні шести етапів (табл. 1).

- лізування через екологічні системи природної фільтрації забруднених вод;
- ✦ створення сайту з доступом через мобільний застосунок для резервування розміщення від 3–4 годин до днів та місяців;
- ✦ маршрути для велосипедів, водні маршрути, піші (лижні) маршрути в сусідніх лісах, покажчики по всіх маршрутах, GPS-карти, QR-коди з інформацією про флору/фауну, проміжні майданчики для відпочинку;
- ✦ спільне управління кемпінгом ОТГ та оператором, розподіл доходів. Частина при-

Таблиця 1

Етапи реалізації концепції створення мережі кемпінгів

Етап	Завдання	Складники	Технологічні інструменти
1	Пілотний проєкт	Обрати 2–3 географічно різні ОТГ (різні кліматичні, ландшафтні умови)	Топографічне картування, ПС-аналіз, екологічна оцінка
2	Проектування	Архітектурне та інженерне рішення, модульні блоки, системи водоенергії	ВІМ-дизайн (інформаційне моделювання будівель, інтелектуальна технологія проектування на основі єдиної 3D-моделі, яка містить усю інформацію про об'єкт протягом усього його життєвого циклу – від планування до експлуатації та демонтажу), енергетичне моделювання
3	Будівництво	Мінімальні комунікації, дороги, основні модулі	Модульне будівництво, екологічні технології
4	Запуск мінімально життєздатного об'єкта	Перша фаза з кількома кімнатами/модулями	CRM (<i>customer relationship management</i> – система управління відносинами з клієнтами) для бронювання, веб/мобільний застосунок
5	Моніторинг та оптимізація	Збір даних, корекція, розширення	Датчики, аналіз даних, диспетчерське управління
6	Масштабування мережі	Розгортання в інших регіонах	Франчайзинг, стандартизація, цифрова мережа

На практиці реалізація наведених шести етапів може виглядати таким чином: обирається ОТГ у Поліському регіоні для реалізації пілотного проєкту кемпінгу біля озера або іншого водного об'єкта. При цьому мають бути витримані такі умови:

- ✦ площа кемпінгу ~5 га, із зонуванням: зона активного відпочинку (причал для байдарок, каяків, човнів водних велосипедів, пляж, майданчики для велосипедів, спортивний майданчик), зона пасивного відпочинку, буферна зелена зона, технічна зона, транзитні шляхи тощо;
- ✦ встановлення 10 модульних будиночків глемпінг-класу, 20 місць для наметів, підприємства ресторанного господарства та/або кухні, душових із біофільтрами, біотуалетів;
- ✦ сонячні панелі та акумуляторна система, що забезпечать автономне електропостачання; питна вода зі свердловини та фільтри; кана-

бутку має бути спрямована на розвиток уже існуючої та майбутньої інфраструктури.

Стосовно реалізації механізму інвестування у створення мережі кемпінгів можна зазначити, що в даному випадку мають бути використані декілька джерел як поодиночі, так і в різноманітному сполученні, а саме:

1. Державні займи, гранти та субсидії.
2. Залучення коштів з програм відновлення України, міжнародних донорів, ЄС.
3. Публічно-приватне партнерство у вигляді створення концесійних схем, де ОТГ надає землю, а оператор здійснює ресурсні вкладення.
4. Краудфандинг і «туристське фондове співтовариство», таймшер (таймшерінг), кондомініум, тобто моделі, коли зацікавлені рекреанти, туристи чи інвестори купують пай або час перебування в мережі кемпінгів за пільговою ставкою, отримую-

чи знижки чи дивіденди за схемами, відповідними для обраної моделі.

5. Соціально-інвестиційні фонди та ESG-інвестиції – інвестиції в підприємства, які дотримуються принципів сталого розвитку: *Environmental* (екологічність), *Social* (соціальна відповідальність) та *Governance* (управління). Інвестор оцінює підприємство не тільки за фінансовими показниками, але й за його впливом на довкілля, суспільство та якістю управління. Багато сучасних комерційних і міжнародних фондів зацікавлені в розвитку проєктів з екосоціальним фокусом.

6. Етапне фінансування, коли початковий капітал для мінімально життєздатного продукту (далі – МЖП, що вважається найпростішою моделлю, у нашому випадку, рекреаційного та туристського продукту та послуг гостинності з базовим набором функцій, яка дозволяє підприємству та інвесторам отримати зворотний зв'язок від реальних користувачів та протестувати бізнес-ідею з мінімальними витратами будь-яких ресурсів. Особливої важливості подібний підхід набуває при масштабуванні бізнес-ідеї з одного кемпінгу в мережу. Отримані прибутки реінвестуються в розширення як уже створеної та працюючої моделі, так і в інші подібні за своїми функціями моделі.

7. Мікrokредитування місцевого бізнесу. Так, місцеві фермери можуть отримати кредити для створення суміжних послуг (підприємство ресторанного господарства, прокат, продаж сувенірів, надання послуг розміщення тощо).

Реалізація концепції може бути здійснена за участі малого, середнього, великого бізнесу, ОТГ, комунальних підприємств, держави, коаліції, де:

- ✦ малий бізнес може бути представлено локальними майстрами, підприємствами ресторанного господарства, гідами (екскурсоводами), прокатом різного спортивного устаткування та інвентарю типу велосипедів, байдарок, каяків, сапбордів, власниками первинного або вторинного житла, що використовується для надання послуг розміщення. Представники малого бізнесу можуть бути субконтрагентами чи частково власниками, можуть виступати самостійним або сумісно керуючим підприємством типу кемпінг;
- ✦ представниками середнього бізнесу можуть виступати регіональні готельні та туроператори, сервіси харчування, перевезення, маркетингу). Середній бізнес може виступати самостійним або сумісно керуючим підприємством типу кемпінг;

- ✦ великий бізнес – це інвестори, девелопери, національні та міжнародні готельні мережі, інформаційно-технологічні платформи (бронювання, CRM). Великий бізнес може виступати самостійним або сумісно керуючим підприємством типу кемпінг;
- ✦ об'єднані територіальні громади є власниками земельних ділянок і надають земельні ресурси, інфраструктуру (дороги, мережі, комунальні господарства), можуть виступати самостійним або сумісно керуючим підприємством типу кемпінг;
- ✦ комунальні підприємства (далі – КП), що є суб'єктами господарювання, створеними органами місцевого самоврядування на основі комунальної власності, що діє самостійно для задоволення потреб територіальної громади (місто, населений пункт будь-якого розміру та ОТГ, отримання прибутку та забезпечення функціонування певних сфер послуг). Діяльність КП базується на самокупності та самофінансуванні за рахунок коштів від господарської діяльності, хоча підприємства можуть отримувати й бюджетні кошти, можуть виступати самостійно або сумісно керуючим підприємством типу кемпінг;
- ✦ держава може виступити в ролі представників середнього та великого бізнесу, надати та використовувати земельні ділянки та створювати для цього КП та інші суб'єкти господарювання для забезпечення функціонування кемпінгів;
- ✦ координаційна коаліція створюється на рівні області чи певного регіону. Коаліція формується з ОТГ, бізнесу, держави, які встановлюють стандарти, маркетинг, бренд і виступають як фасилітатор інвестицій та можуть займатися спільним управлінням кемпінгами.

ВИСНОВКИ

Звісно, що в разі реалізації визначеної стратегії з відновлення сфер рекреації, туризму, гостинності та запропонованої для її відтворення технологічної концепції створення мережі кемпінгів можна говорити про такі результати:

- ✦ буде здійснено розвиток велосипедного туризму за рахунок створення відповідної інфраструктури з ядром у кемпінгах (маршрути між кемпінгами, зарядки e-bike, карти, ремзони, харчування, розміщення);
- ✦ буде забезпечено стійкий розвиток водного туризму на основі створення причалів для плавучих засобів (байдарки, човни, каяки,

- сапборди, водні велосипеди тощо), водних маршрутів з розміщенням на базі кемпінгів, розташованих уздовж водних об'єктів;
- ✦ автомобільний і мототуризм будуть розвиватись на основі розміщення кемпінгів (з паркінгами, зарядками електромобілів, станціями обслуговування) біля трас і в місцях задоволення рекреаційного попиту та туристського інтересу;
 - ✦ пішохідний і лижний (взимку) туризм буде розвиватись за наявності кемпінгів на маршрутах (точки відпочинку на шляхах із притулками) для пересування від декількох годин до декількох тижнів;
 - ✦ існування та подальший розвиток комбінованих маршрутів також будуть забезпечені. Наприклад, старт автомобілем до кемпінгу, далі – велосипед або пішки чи водою, що дозволить створити мультиформатні туристські маршрути з прив'язкою до мережі кемпінгів.

Окрім цього, вважається важливим і те, що буде забезпечено екологічну сталість на основі дотримання:

- ✦ *екологічного зонування*, коли кемпінги будуть розташовані в буферних зонах заповідників чи природоохоронних територій з мінімальним антропогенним втручанням;
- ✦ *моніторингу антропогенного рекреаційного навантаження* з використанням супутникових знімків, ПС-аналізу, даних сенсорів з метою контролю змін ландшафту, ерозії, втрачених земельних ділянок, забруднення водних об'єктів тощо;
- ✦ *екоосвіти рекреантів і туристів* через інформування, інструктаж щодо поведінки в природному оточенні (не залишати сміття, не збирати та не шкодити флору та фауну, обмеження шуму);
- ✦ *підходу «Leave No Trace»* (не залишати слідів) – мінімізація впливу на середовище;
- ✦ *ротації зон*, коли деякі модулі кемпінгу тимчасово виводяться з використання, щоб дати можливість природі відновитись;
- ✦ *відновлення лісів і ландшафтне озеленення* – частина прибутків інвестується у природоохоронні проекти в зонах розташування кемпінгів рекреації та туризму.

У разі виконання положень зі створення мережі кемпінгів з подальшим розвитком сфер рекреації туризму та гостинності можна дати відповідні прогнози з можливими ризиками:

- ✦ *економічні вигоди* будуть отримані через збільшення туристського потоку, зростан-

ня економічної активності в регіонах, нові робочі місця, збільшення податків до бюджетів;

- ✦ *соціальні ефекти* у вигляді залучення населення до управління, підвищення якості життя, запобігання міграції в міста, формування дбайливого відношення до природного оточення;
- ✦ *іміджеві прибутки* – це як мінімум ребрендинг, а як максимум – формування нового бренду України як країни зеленого, активного туризму;
- ✦ *ризик* можуть бути виражені в нестабільності безпеки, недостатньому обсязі інвестицій, екологічному перевантаженні, конфлікті інтересів між учасниками (держава, ОТГ, представники бізнесу, екологи ті ін.) процесу створення та забезпечення функціонування мережі кемпінгів та сфер рекреації, туризму та гостинності. При цьому можна сказати, що є і механізми мінімізації ризиків у вигляді фазових підходів, страхування, створення гнучких моделей управління та резервних фондів, залучення міжнародних інвесторів та фахівців з практичним досвідом.

Як узагальнюючі висновки визначимо, що в післявоєнному відновленні України мережа кемпінгів стане не просто туристським продуктом, а й інструментом технологічної трансформації територій. У даному випадку мережа кемпінгів поєднує економічний розвиток зі збереженням природи, відкриває можливості для активного туризму різних форматів – велосипедного, водного, пішохідного, лижного, автомобільного та мототуризму, тобто забезпечує відновлення сфер рекреації, туризму та гостинності.

Для досягнення успіху обов'язково необхідні такі складові: модульність дизайну, екологічні технології, цифровий моніторинг, інвестиційні моделі з участю бізнесу та ОТГ, кластерний підхід до координації. При дотриманні правильного планування та поступової реалізації така мережа кемпінгів може стати драйвером відновлення сфер рекреації, туризму, гостинності та локального розвитку громад у всіх регіонах України. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Wang T., Yang Z., Ma X. et al. Resilience of tourism social-ecological systems: conceptualization and research framework. *Environment, Development and Sustainability*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06998-4>

2. Boyd S., Reddy M. V., Kulshreshtha S., Nica M. Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): a framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism*. 2021. Vol. 31. Iss. 1. P. 131–148.
DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1993866>
3. Shcherbak V., Dorokhov O., Riashchenko V., Kostyshyna T., Yatsenko V. Monitoring Sustainable Rural Tourism Development in Post-Conflict Areas Using Remote Sensing and Geospatial Analysis.
DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.2629.v1>
4. Рябев А. А., Андренко І. Б., Покоłodна М. М. Кемпінги, глемпінги, флотели та «блакитні прапори»: інноваційні формати рекреації на водних об'єктах Західної України. *Бізнес Інформ*. 2025. № 7. С. 232–240.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-232-240>
5. Reddy M. V., Boyd S. W., Nica M. Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*. 2020. Vol. 84. Art. 102940.
DOI: <https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
6. Haddad C., Nasr A., Ghida E., Al Ibrahim H. How to Re-emerge as a Tourism Destination after a Period of Political Instability. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*. 2015. P. 53–57. URL: https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.3_2015.pdf
7. Shcherbak V., Dorokhov O., Riashchenko V., Kostyshyna T. Monitoring Sustainable Rural Tourism Development in Post-Conflict Areas. *Preprints*, 2025. DOI: <https://doi.org/10.20944/preprints202507.2629.v1>
8. Sudan: Tourist arrivals. URL: https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/tourist_arrivals/?utm_source=chatgpt.com
9. Sabatin A. Recovery of the Tourism Sector of Ukraine from Russian Invasion. *Резюме ACMT*, 2023. URL: https://repository.acmt.hr/islandora/object/acmt%3A233/datastream/PDF/download?utm_source=chatgpt.com
10. Kebede N. S. The Fate of Tourism during and in the Aftermath of Political Instability: Ethiopia Tourism in Focus. *Journal of Tourism & Hospitality*. 2018. Vol. 7. Iss. 1.
DOI: <https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000337>
11. Belotti L. Sustainable Tourism as a Tool for Post-Conflict Economic Recovery. A Situational Analysis of Sudan. *The Journal of Social Encounters*. 2024. Vol. 8. Iss. 2. P. 218–237.
DOI: <https://doi.org/10.69755/2995-2212.1287>
12. Кривень О. В., Назаркевич І. Б. Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2019. Т. 29. № 4. С. 57–61. DOI: <https://doi.org/10.15421/40290412>
13. The 7 principles. URL: <https://Int.org/why/7-principles/>
14. Покоłodна М. М., Полчанінова І. Л., Рябев А. А. Глемпінг як перспективний різновид туризму та готельного бізнесу. *Бізнес Інформ*. 2021. № 6. С. 157–169.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-157-169>

REFERENCES

- Belotti L. (2024). Sustainable Tourism as a Tool for Post-Conflict Economic Recovery. A Situational Analysis of Sudan. *The Journal of Social Encounters*, 2(8), 218–237.
<https://doi.org/10.69755/2995-2212.1287>
- Boyd S., Reddy M. V., Kulshreshtha S. & Nica M. (2021). Post-conflict tourism opportunity spectrum (POCTOS): a framework for destinations recovering from conflict. *Journal of Sustainable Tourism*, 1(31), 131–148.
<https://doi.org/10.1080/09669582.2021.1993866>
- The Global Economy. *Sudan: Tourist arrivals*. https://www.theglobaleconomy.com/Sudan/tourist_arrivals/?utm_source=chatgpt.com
- Haddad C., Nasr A., Ghida E. & Al Ibrahim H. (2015). How to Re-emerge as a Tourism Destination after a Period of Political Instability. *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, 53–57. https://www3.weforum.org/docs/TT15/WEF_TTCR_Chapter1.3_2015.pdf
- Kebede N. S. (2018). The Fate of Tourism during and in the Aftermath of Political Instability: Ethiopia Tourism in Focus. *Journal of Tourism & Hospitality*, 1(7).
<https://doi.org/10.4172/2167-0269.1000337>
- Kryven O. V. & Nazarkevych I. B. (2019). Рекреаційно-туристичні кластери як ефективний інструмент реалізації державної політики у рекреаційній сфері [Recreational and tourism clusters as an effective tool for implementing state policy in the recreational sphere]. *Науковий вісник НЛТУ України*, 4(29), 57–61.
<https://doi.org/10.15421/40290412>
- Leave No Trace. *The 7 principles*. <https://Int.org/why/7-principles/>
- Pokolodna M. M., Polchaninova I. L. & Riabiev A. A. (2021). Hlempinh yak perspektyvnyi riznovyd turizmu ta hotelnoho biznesu [Glamping as a promising type of tourism and hotel business]. *Biznes Inform*, 6, 157–169.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-157-169>
- Reddy M. V., Boyd S. W. & Nica M. (2020). Towards a post-conflict tourism recovery framework. *Annals of Tourism Research*, 84, 102940.
<https://doi.org/10.1016/j.annals.2020.102940>
- Riabiev A. A., Andrenko I. B. & Pokolodna M. M. (2025). Kempinhy, hlempinhy, floteli ta «blakytyni prapory»: innovatsiini formaty rekreatsii na vodnykh ob'ekтах Zakhidnoi Ukrainy [Campings, glampings, floatels and "blue flags": innovative formats of recreation on water bodies of Western Ukraine]. *Biznes Inform*, 7, 232–240.
<https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-7-232-240>

Sabatin A. (2023). Recovery of the Tourism Sector of Ukraine from Russian Invasion. *Repozytorii ACMT*. https://repository.acmt.hr/islandora/object/acmt%3A233/datastream/PDF/download?utm_source=chatgpt.com

Shcherbak V., Dorokhov O., Riashchenko V. & Kostyshyna T. (2025). Monitoring Sustainable Rural Tourism Development in Post-Conflict Areas. *Preprints*. <https://doi.org/10.20944/preprints202507.2629.v1>

Shcherbak V., Dorokhov O., Riashchenko V., Kostyshyna T. & Yatsenko V. (2025). Monitoring Sustainable Rural Tourism Development in Post-Conflict. *Areas Using Remote Sensing and Geospatial Analysis*. <https://doi.org/10.20944/preprints202507.2629.v1>

Wang T., Yang Z. & Ma X. (2025). Resilience of tourism social-ecological systems: conceptualization and research framework. *Environment, Development and Sustainability*. <https://doi.org/10.1007/s10668-025-06998-4>

УДК 339.138

JEL: M31; M39

DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-11-511-517>

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА НА ЗОВНІШНІХ РИНКАХ: АНАЛІЗ, МЕТОДИКА ТА ПЕРСПЕКТИВИ

©2025 РОЖКО В. І., СИДОРЕНКО А. О.

УДК 339.138

JEL: M31; M39

Рожко В. І., Сидоренко А. О. Маркетингова стратегія підприємства на зовнішніх ринках: аналіз, методика та перспективи

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти формування маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках в умовах посилення глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зміни споживчих пріоритетів. Розкрито сутність міжнародного маркетингу та визначено ключові чинники, що впливають на ефективність виходу підприємств на зовнішні ринки. Обґрунтовано роль маркетингової стратегії як системи довгострокових управлінських рішень, спрямованих на створення конкурентних переваг, позиціонування бренду та забезпечення стійких ринкових позицій у глобальному середовищі. Проаналізовано наукові підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників до визначення принципів та механізмів міжнародного маркетингового управління, зокрема питання інноваційності, адаптації маркетингового комплексу (4P/7P), інтегрованих комунікацій та формування міжнародних брендів. Визначено невирішені аспекти досліджуваної теми, серед яких – оптимальний баланс між стандартизацією та адаптацією маркетингових рішень, вплив цифрових технологій і штучного інтелекту на трансформацію міжнародного маркетингу, особливості просування продукції на ринках різних культурних типів. У статті детально розглянуто структуру маркетингової стратегії підприємства на зовнішніх ринках, що включає аналіз ринку, сегментацію та позиціонування, адаптацію продукту та цінової політики, вибір міжнародних каналів збуту, побудову системи комунікацій та формування довгострокових конкурентних переваг. Кожен елемент проілюстровано прикладами діяльності провідних світових компаній, зокрема Apple, Coca-Cola, Samsung Electronics, Toyota Motor Corporation, Netflix, Google LLC та Unilever, що дало можливість виявити практичні моделі ефективного виходу на міжнародні ринки. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що ефективна маркетингова стратегія на зовнішніх ринках ґрунтується на поєднанні глобальної стандартизації бренду із гнучкою адаптацією продуктів та комунікацій до локальних особливостей споживачів. Перспективи подальших досліджень визначено в напрямі впровадження інновацій, розвитку сталого маркетингу, використання штучного інтелекту та цифрових технологій для формування конкурентних переваг підприємств у міжнародному середовищі.

Ключові слова: маркетингова стратегія, зовнішні ринки, міжнародний маркетинг, глобалізація, конкурентоспроможність, адаптація, бренд.

Рис.: 1. **Бібл.:** 12.

Рожко Віктор Іванович – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: viktor.rozhko@karazin.ua

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0153-6280>

Сидоренко Андрій Олегович – магістрант, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (майдан Свободи, 4, Харків, 61022, Україна)

E-mail: sidorenko2021ev11@student.karazin.ua

UDC 339.138

JEL: M31; M39

Rozhko V. I., Sydorenko A. O. Enterprise Marketing Strategy in Foreign Markets: Analysis, Methodology, and Prospects

The article explores the theoretical and practical aspects of developing an enterprise's marketing strategy in foreign markets amid growing global competition, digital transformation, and changing consumer priorities. It elucidates the essence of international marketing and identifies key factors influencing the efficiency of enterprises entering foreign markets. The role of the marketing strategy is justified as a system of long-term managerial decisions aimed at creating competitive advantages, brand positioning, and securing sustainable market positions in the global environment. The article analyzes scientific approaches of domestic and international researchers regarding the principles and mechanisms of international marketing management, including issues of innovation, adaptation of the marketing mix (4P/7P), integrated communications, and international brand development. Unresolved aspects of the researched topic have been identified, including the optimal balance between standardization and adaptation of marketing decisions, the impact of digital technologies and artificial intelligence on the transformation of international marketing, and the specifics of promoting products in markets of different cultural types. The article provides a detailed overview