

УДК 338.48:004.738.5(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2026.27.29>**Алещенко Л.О.**

доктор філософії з економіки, доцент кафедри
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу
Херсонський державний аграрно-економічний університет
(м. Херсон / м. Кропивницький)
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-2922>

Alieshchenko Liudmyla

Kherson State Agrarian and Economic University
(Kherson / Kropyvnytskyi)

РОЛЬ ЕЛЕКТРОННОЇ ТОРГІВЛІ В АДАПТАЦІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ДО УМОВ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

THE ROLE OF E-COMMERCE IN THE ADAPTATION OF UKRAINIAN TOURISM ENTERPRISES TO THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY

У статті проаналізовано електронну торгівлю як складову механізму адаптації туристичних підприємств України до функціонування в умовах воєнної економіки. На основі офіційних статистичних даних встановлено дисбаланс між зростанням частки суб'єктів господарювання, що використовують електронні канали реалізації, та скороченням обсягів і питомої ваги продажу туристичних послуг через ці канали. Визначено вплив безпекових, макроекономічних і поведінкових чинників на трансформацію структури попиту, зміну просторової орієнтації клієнтів і перебудову бізнес-моделей підприємств. Обґрунтовано, що електронна торгівля виконує переважно адаптаційно-стабілізаційну функцію, забезпечуючи підтримання операційної діяльності, проте не створює передумов для відновлювального розвитку туристичної галузі.

Ключові слова: електронна торгівля, туристичні послуги, цифрова адаптація, воєнна економіка, споживча поведінка, бізнес-моделі.

This article examines the dynamics, structural characteristics, and adaptive role of e-commerce in the Ukrainian tourism sector under conditions of full-scale war and prolonged economic instability during 2018–2024. Based on official statistical data, the study reveals a structural paradox: while the share of tourism enterprises formally using digital sales channels increased, the absolute volumes and relative share of tourism services sold via e-commerce declined significantly, especially after 2022. This divergence indicates that digitalization in the tourism sector has functioned primarily as a crisis-response mechanism rather than as a driver of sustainable growth or modernization. The research identifies key determinants of this trend, including the collapse of inbound tourism, restrictions on physical mobility, heightened security risks, and profound shifts in consumer behavior. Particular emphasis is placed on the erosion of trust in prepayment-based tourism services, which has reduced the effectiveness of online transactions in a sector characterized by high uncertainty and cancellation risks. The analysis demonstrates that e-commerce in tourism does not generate demand independently but merely services existing demand, making it highly sensitive to external shocks. Structural changes are also observed in the geography of digital demand. The increasing orientation of enterprises toward domestic clients and consumers located in EU countries is interpreted as a survival strategy shaped by forced migration and spatial reconfiguration of demand rather than by market expansion. At the same time, tourism enterprises oriented toward markets outside Europe experienced stagnation or decline, reflecting increased transaction costs, currency risks, and loss of competitiveness on global digital platforms. The study highlights significant asymmetries between the growing digital presence of tourism enterprises and their declining financial performance, particularly among sole proprietors, who proved most



© Алещенко Л.О., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

vulnerable to rising costs, declining demand, and institutional constraints. Large tourism operators demonstrated greater resilience through hybrid service models, yet even this segment faced declining online sales volumes. It is concluded that e-commerce currently plays a compensatory and stabilizing role, ensuring minimal operational continuity rather than facilitating structural growth. Policy recommendations are formulated to strengthen the transformative potential of e-commerce in the post-war period, including targeted support for small and medium-sized tourism enterprises, enhancement of institutional trust mechanisms, integration of e-commerce into national tourism recovery programs, and improvement of statistical monitoring of digital sales in the tourism sector.

Keywords: *e-commerce, tourism services, digital adaptation, wartime economy, consumer behavior, business models.*

Постановка проблеми. Повномасштабна війна спричинила глибоку трансформацію економіки України, істотно вплинувши на функціонування підприємств сфери послуг, зокрема туристичної галузі. Туризм, як одна з найбільш вразливих до зовнішніх шоків галузей, зазнав критичного скорочення обсягів діяльності, втрати інфраструктурної спроможності та переорієнтації споживчого попиту. У таких умовах електронна торгівля постала не лише як інструмент забезпечення залишкової операційної активності, а й як маркер глибших адаптаційних процесів у бізнес-моделях туристичних підприємств.

Попри розширення використання цифрових каналів збуту, обсяги реалізації туристичних послуг через електронну торгівлю продовжують скорочуватися. Це ставить під сумнів усталене уявлення про e-commerce як універсальний компенсатор кризових викликів і потребує комплексного аналізу. Зокрема, важливо дослідити не лише динаміку кількісних показників, а й специфіку функціонування цифрових каналів у контексті воєнної економіки – з урахуванням поведінкових змін споживачів, трансформації географії попиту, структурних особливостей підприємств і наявних бар'єрів інтеграції цифрових сервісів.

У цьому контексті науково-практична проблема полягає у визначенні ролі електронної торгівлі як індикатора адаптивності туристичних підприємств до системної кризи та оцінці її потенціалу як інструменту цифрової трансформації галузі в умовах воєнного та післявоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання цифрової трансформації туристичної галузі, включаючи впровадження інформаційно-комунікаційних технологій, інтелектуальних рішень та інструментів електронної торгівлі, привертає стійку увагу вітчизняної наукової спільноти. У працях Завербного А. С. [1], Зайцевої О. І. [2], Іванової Л. О. [3], Литвин Н. Ю. [4] та інших досліджено ключові напрями цифровізації туризму, зокрема автоматизацію сервісів, використання онлайн-платформ для бронювання та цифровий маркетинг.

Водночас, наявні наукові джерела здебільшого зосереджені на загальних тенденціях цифрової модернізації та недооцінюють кризовий контекст, у якому опинилися туристичні підприємства після початку повномасштабної війни. Зокрема, недостатньо вивченими залишаються механізми функціонування електронної торгівлі як інструменту адаптації до зовнішніх шоків, а також зміни в поведінці споживачів, рівні довіри до онлайн-операцій і географічна трансформація попиту.

Бракує також міждисциплінарних досліджень, які б поєднували статистичний аналіз обсягів електронної реалізації з якісним вивченням трансформацій у бізнес-моделях туристичних агентств, туроператорів та суб'єктів малого підприємництва. У результаті залишається не до кінця з'ясованим, чи справді електронна торгівля здатна відігравати роль ефективного компенсаторного або модернізаційного інструменту в умовах затяжної кризи.

Таким чином, наукова новизна даного дослідження полягає в комплексному аналізі електронної торгівлі як індикатора адаптивності туристичної галузі України до умов воєнної економіки, що зумовлює його актуальність як у теоретичному, так і в прикладному вимірах.

Формулювання цілі статті. Метою статті є комплексне дослідження динаміки та особливостей функціонування електронної торгівлі у діяльності туристичних підприємств України в умовах воєнної економіки. Дослідження спрямоване на виявлення ключових чинників, що зумовлюють трансформацію бізнес-процесів і каналів реалізації туристичних послуг у цифровому середовищі. Особлива увага приділяється аналізу електронної торгівлі як індикатора адаптивності та стійкості галузі до системних кризових викликів, а також оцінці потенціалу цифрових інструментів у процесі відновлення туристичного сектору.

Виклад основного матеріалу. У контексті цифрової трансформації економіки електронна торгівля відіграє дедалі важливішу роль у забезпеченні функціонування підприємств сфери послуг, зокрема у туристичному секторі. Застосування цифрових каналів реалізації дає змогу підприємствам оптимізувати операційні процеси, розширювати клієнтську базу, адаптуватися до зовнішніх викликів, зокрема до кризових явищ. Водночас ефективність електронної торгівлі в умовах тривалої нестабільності значною мірою залежить від структурних особливостей ринку, характеру сложивчого попиту, рівня довіри до дистанційних послуг, а також від загального стану макроекономічного середовища.

Період 2018–2024 рр. охоплює як відносно стабільні докризові умови функціонування туристичних підприємств, так і трансформаційний етап, спричинений повномасштабною війною, що докорінно змінила умови ведення бізнесу в галузі. Статистичні дані свідчать про суттєві зміни як у кількості підприємств, які використовують електронні канали збуту, так і в обсягах реалізованої через них продукції. Показники електронної торгівлі в цьому контексті можна розглядати як індикатори адаптивності підприємств до кризових умов, а також як відображення структурних зрушень у бізнес-моделях. З метою глибшого розуміння масштабів і динаміки таких змін у подальшому буде розглянуто кількісні параметри електронної торгівлі в туристичному секторі України за 2018–2024 рр. (табл. 1) [5].

Таблиця 1

Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, та обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманий від електронної торгівлі

Показники	Роки							2024 р. у % до 2018 р.
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Кількість підприємств, які здійснювали електронну торгівлю	57	59	54	55	32	30	38	66,7
у % до загальної кількості підприємств відповідного виду економічної діяльності/	30,8	30,6	27,6	28,2	35,9	39,7	55,9	+25,1 в. п.
Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств, отриманий від електронної торгівлі, млн грн	2644,7	1142,9	1557,4	1938,9	642,8	854,7	504,4	18,9
у % до загального обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) підприємств відповідного виду економічної діяльності	39,8	11,8	33,2	34,1	35,9	31,7	15,9	-23,9 в. п.

Джерело: [5]

Аналіз статистичних даних щодо електронної торгівлі у сфері туристичних послуг у 2018–2024 рр. засвідчує наявність хвилеподібної динаміки з чітко вираженим спадом на тлі активної фази повномасштабної війни. Упродовж 2018–2021 рр. кількість підприємств, що використовували електронні канали реалізації, залишалася відносно стабільною (у межах 54–59 суб'єктів), однак у 2022 р. відбулося різке скорочення до 32 одиниць, тобто майже вдвічі порівняно з довоєнним рівнем. Незначне зростання цього показника у 2024 р. до 38 підприємств не компенсує попередні втрати й радше свідчить про обмежений характер адаптаційної здатності галузі в умовах затяжної кризи.

Водночас частка підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній структурі суб'єктів туристичної діяльності демонструє позитивну динаміку: з 30,8 % у 2018 р. до 55,9 % у 2024 р. Проте це зростання є здебільшого відображенням загального скорочення кількості діючих підприємств у секторі, а не наслідком активного впровадження цифрових технологій чи реального розширення онлайн-ринку. Таким чином, зростання питомої ваги електронної торгівлі слід розглядати не як ознаку цифрової модернізації, а як структурне звуження ринку, за якого цифрові канали збуту виступають вимушеною альтернативою традиційним форматам у ситуації обмежених ресурсів та мінімізації ризиків.

Динаміка обсягів реалізованої продукції, отриманої від електронної торгівлі, є важливим індикатором стану цифрових каналів збуту в туристичній галузі. У 2018 році обсяг таких продажів становив 2644,7 млн грн, тоді як у 2024 році – лише 504,4 млн грн, що дорівнює 18,9 % від показника базового року. Варто зазначити, що навіть у 2022–2023 роках, які характеризуються високим рівнем турбулентності, відповідні значення залишалися вищими: 642,8 млн грн і 854,7 млн грн відповідно. Така динаміка свідчить про вичерпання адаптаційного потенціалу електронної торгівлі в умовах затяжної кризи, а також про формування стійкої тенденції до зниження ефективності цифрових каналів реалізації продукції. Подібні зміни простежуються й у структурних показниках: частка електронної торгівлі в загальному обсязі реалізації зменшилась із 39,8 % у 2018 році до 15,9 % у 2024-му, що додатково засвідчує втрату значущості цього каналу в умовах тривалої воєнної економіки (рис. 1) [5].

Комплексне зниження кількісних і вартісних показників електронної торгівлі у сфері туристичних послуг у 2024 році зумовлене сукупною дією макроекономічних,

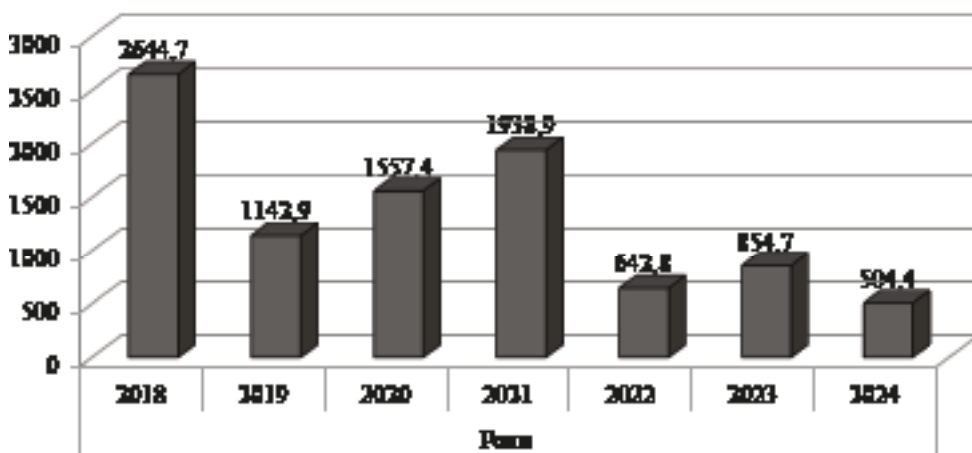


Рис. 1. Обсяг продукції туристичних підприємств, реалізованої через електронну торгівлю в Україні у 2018–2024 рр., млн грн

Джерело: [5]

безпекових та поведінкових чинників, спричинених повномасштабною війною. Одним із визначальних факторів стало різке скорочення міжнародного в'їзного туризму, що обумовлено як фізичними обмеженнями на переміщення, так і значними безпековими ризиками. Закриття повітряного простору, руйнування елементів туристичної інфраструктури, підвищений рівень загроз для життя та здоров'я, а також втрата інституційної довіри до стабільності внутрішнього середовища – усе це істотно зменшило попит з боку іноземних споживачів, водночас обмеживши й внутрішню активність.

Поведінкові зміни серед українського населення в умовах воєнної економіки також суттєво вплинули на динаміку електронної торгівлі у туристичній галузі. Переорієнтація споживчих витрат у бік базових потреб, зростання цінової чутливості та зниження платоспроможного попиту звели до мінімуму можливості для стабільного розвитку галузі, навіть за наявності технічно доступних цифрових каналів продажу. Окрім того, специфіка туристичного продукту, що ґрунтується на фізичній мобільності, безпечному середовищі та високому рівні довіри до постачальників послуг, унеможливило повноцінне функціонування електронної торгівлі в умовах тривалого кризового періоду. Таким чином, виявлені негативні тенденції у використанні цифрових каналів у туризмі є не наслідком технологічної неефективності, а відображенням системної кризи попиту та ринкових умов.

Крім того, трансформаційні процеси у сфері електронної торгівлі супроводжуються скороченням загальної кількості суб'єктів господарювання, значна частина яких виявилася неспроможною адаптуватися до нових економічних та безпекових реалій. Зменшення масштабів діяльності, припинення операційної активності та банкрутства окремих підприємств призвели до зниження загального обсягу ринку туристичних послуг. Водночас, частка компаній, що використовують електронні канали реалізації, у структурі залишкових суб'єктів зросла переважно за рахунок скорочення загальної кількості діючих підприємств, а не завдяки розширенню цифрової інфраструктури або зростанню попиту. Це свідчить про те, що зафіксоване зростання питомої ваги e-commerce у структурі галузі є радше статистичним ефектом, ніж ознакою сталого розвитку цифрової моделі збуту.

У сукупності викладені чинники зумовлюють не лише зниження абсолютних обсягів електронної торгівлі у сфері туризму, але й суттєву модифікацію її структурних характеристик – як у розрізі організаційно-правових форм суб'єктів господарювання, так і за типами використовуваних технологічних каналів продажу. Для виявлення глибинних змін і закономірностей функціонування системи електронної реалізації туристичних послуг доцільно проаналізувати динаміку показників за окремими типами підприємств і форматами збуту (табл. 2) [5].

У 2022–2024 роках у сфері електронної торгівлі туристичними послугами простежується чітко виражена тенденція до скорочення обсягів реалізації. Зокрема, питома вага реалізації, здійсненої фізичними особами-підприємцями, знизилася з 25,5 % у 2022 році до 6,2 % у 2024 році, тоді як серед юридичних осіб – із 9,5 % до 8,8 %. Така динаміка вказує не лише на зменшення споживчої активності в умовах затяжної кризи, а й на обмежений компенсаторний потенціал цифрових каналів реалізації. В умовах зниження довіри до туристичних послуг, що потребують попередньої оплати й передбачають високий рівень сервісної надійності, електронна торгівля втрачає статус ефективного інструменту збуту.

Істотні зміни спостерігаються і в структурі каналів продажу. Так, у 2022 році 31,9 % підприємств здійснювали реалізацію послуг через власні вебсайти або мобільні додатки, що забезпечувало 30,8 % загального обсягу продажу. Натомість у 2024 році, попри зростання частки підприємств, які використовували такі канали, до 50 %, частка виручки, отриманої через них, зменшилася до 15,0 %. Такий дисбаланс між поширенням цифрових інструментів та фактичними фінансовими результатами свідчить про розрив між технологічною доступністю електронних каналів і реальним рівнем

Таблиця 2

**Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю,
підприємств і обсягу реалізованої ними продукції у загальній кількості
за видами продажів, %**

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р., %
	2022	2023	2024	
Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю, у загальній кількості підприємств, %/				
фізичні особи	31,3	33,3	44,1	+12,8
юридичні особи	26,0	33,3	44,1	+18,1
через власний вебсайт/ вебдодатки	31,9	39,7	50,0	+18,1
вебсайти/ вебдодатки для електронної торгівлі, які використовуються декількома підприємствами	12,9	13,3	–	+12,9
через повідомлення типу EDI	2,0	2,7	5,9	+3,9
Частка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг), отриманого від електронної торгівлі, у загальному обсязі реалізованої продукції (товарів, послуг), %				
фізичні особи	25,5	20,3	6,2	-19,3
юридичні особи	9,5	9,1	8,8	-0,7
через власний вебсайт/ вебдодатки	30,8	29,1	15,0	-15,8
вебсайти/ вебдодатки для електронної торгівлі, які використовуються декількома підприємствами	4,2	2,7	–	-4,2
через повідомлення типу EDI	0,9	2,7	0,9	0,0

Джерело: [5]

попиту на туристичні послуги в умовах обмеженої мобільності, підвищеної економічної обережності та зниженого рівня довіри з боку споживачів.

Цифрові канали реалізації, що базуються на використанні повідомлень типу EDI (Electronic Data Interchange), також демонструють обмежену ефективність у туристичній галузі. Незважаючи на зростання частки підприємств, які впроваджували цей інструмент – з 2,0 % у 2022 році до 5,9 % у 2024 році, рівень виручки, отриманої від таких операцій, залишався стабільно низьким: 0,9 % у 2022 та 2024 роках із незначним підвищенням до 2,7 % у 2023 році. Це свідчить про те, що EDI-технології в туристичному секторі переважно виконують допоміжну функцію, не забезпечуючи суттєвого внеску в загальні обсяги реалізації.

Загальне погіршення фінансових показників електронної торгівлі в сегменті туристичних агентств, туроператорів та підприємств із надання послуг бронювання у 2022–2024 роках не можна розглядати лише як наслідок макроекономічної дестабілізації або прямий ефект повномасштабної війни. Воно є також проявом структурних обмежень самого туристичного продукту, що має високий ступінь залежності від забезпечення фізичної мобільності, безпеки переміщень, довіри до суб'єктів обслуговування, а також від емоційної готовності споживача до планування подорожей у нестабільному середовищі.

Поглиблений аналіз динаміки функціонування електронної торгівлі у сфері туризму дозволяє стверджувати, що ключовим обмеженням для цифрових каналів реалізації виступає не стільки рівень технологічної доступності чи організаційної готовності бізнесу, скільки фактичний рівень попиту на туристичні послуги. На відміну від сфери матеріальних товарів, де електронна комерція може активно формувати споживчий

попит, у туризмі вона лише його обслуговує. За умов, коли міжнародні поїздки майже повністю припинені, виїзний туризм істотно обмежений, а внутрішній – фрагментарний і нестабільний, збереження або нарощування обсягів реалізації через онлайн-канали стає вкрай проблематичним навіть за високого рівня цифрової готовності підприємств.

Короткострокове зростання ролі цифрових каналів, зафіксоване у перший рік повномасштабного вторгнення, мало переважно ситуативний та тимчасовий характер. Воно було зумовлене, передусім, адміністративною та сервісною функціональністю електронної торгівлі, яка використовувалася для скасування або перенесення послуг, здійснення повернень коштів, а також організації дистанційного консультування клієнтів. Часткове збереження попиту на допоміжні послуги – зокрема бронювання житла, оформлення страхування чи логістичної підтримки – підтримувало певний рівень активності цифрових каналів, який, однак, у 2023–2024 роках демонстрував тенденцію до поступового зниження через вичерпання компенсаторного потенціалу таких сервісів.

Паралельно в структурі туристичного попиту сформувалася переорієнтація на індивідуалізовані, гнучкі та спрощені формати подорожей. Споживачі дедалі частіше відмовляються від послуг організованого туризму на користь самостійного планування маршруту та прямого бронювання через глобальні цифрові платформи, такі як Booking.com, Airbnb, сайти авіаперевізників тощо. Це призводить до часткової втрати внутрішнього ринку українськими суб'єктами господарювання: значна частина транзакцій здійснюється поза межами юрисдикції національних компаній, що зумовлює зниження обсягів офіційно зафіксованих онлайн-продажів навіть за умов відносної стабільності або помірною відновлення загальної споживчої активності.

Важливим обмежувальним фактором залишається зниження довіри до онлайн-оплати та передплати туристичних послуг в умовах високої правової й економічної невизначеності. Підвищені ризики скасування поїздок, складність процедур повернення коштів, відсутність чітких гарантій виконання договірних зобов'язань посилюють обережність споживачів. Як наслідок, формується стійка поведінкова модель уникнення попередньої оплати через цифрові канали, що сприяє зростанню частки розрахунків безпосередньо на місці надання послуги або у неформальному секторі, поза системами електронної фіксації транзакцій [7].

Окрему увагу в контексті структурних змін слід приділити сегменту фізичних осіб-підприємців, для яких електронна комерція тривалий час залишалася ключовим інструментом реалізації послуг. У кризових умовах саме ФОПи виявилися найбільш вразливими до зовнішніх викликів: падіння платоспроможного попиту, зростання вартості цифрового маркетингу, ускладнення доступу до кредитних ресурсів, посилення фіскального навантаження – усі ці фактори призвели до часткового згорання їхньої діяльності або переходу в тіньовий сектор. Це, своєю чергою, пояснює виразне зниження обсягів електронної торгівлі в даному сегменті протягом останніх двох років.

На відміну від суб'єктів малого підприємництва, великі туристичні компанії та туроператори продемонстрували вищу здатність до адаптації в умовах кризи, зумовленої повномасштабною війною. Вони частіше використовували гібридні моделі обслуговування, поєднуючи цифрові та традиційні канали збуту, зберігали онлайн-інструменти як сервісну складову, а також переорієнтовували свою діяльність на корпоративний сегмент, надання релокаційних послуг та організацію довгострокових бронювань. Проте навіть у цьому відносно стійкому сегменті спостерігалось скорочення обсягів онлайн-продажів, що свідчить про універсальний характер спаду попиту в галузі незалежно від масштабу бізнесу чи рівня цифрової зрілості.

У підсумку можна стверджувати, що виявлені трансформації у сфері електронної торгівлі туристичними послугами не є наслідком технологічного регресу або неефективності цифрових рішень. Вони радше відображають глибоку кризу попиту, суттєві структурні зрушення у поведінці споживачів, зростання недовіри до онлайн-операцій та поступовий вихід з ринку найбільш вразливих суб'єктів господарювання (табл. 3) [5].

Таблиця 3

**Частка кількості підприємств, які здійснювали електронну торгівлю,
у загальній кількості підприємств за місцем розташування клієнтів**

Показники	Роки				Відхилення 2024 р. до 2021 р., %
	2021	2022	2023	2024	
Україна	29,0	35,9	39,7	50,0	+21,0
Країни Європейського союзу	8,3	15,1	19,2	30,9	+22,6
Решта світу	6,7	9,2	12,8	6,3	+0,4

Джерело: [5]

У період 2021–2024 років структура розподілу туристичних підприємств, що здійснювали електронну торгівлю, за географією розташування клієнтів зазнала суттєвих трансформацій. Виявлені зрушення не мають випадкового характеру – вони відображають глибокі зміни в географічній структурі попиту та переорієнтацію каналів збуту, спричинену зовнішніми шоками, передусім – повномасштабною війною. Динаміка цих змін є результатом як адаптивних управлінських рішень з боку туристичних підприємств, так і трансформації споживчої поведінки в умовах тривалої нестабільності.

Найбільш помітним є зростання частки підприємств, орієнтованих на внутрішнього споживача: з 29,0 % у 2021 році до 50,0 % у 2024 році. Така тенденція є наслідком вимушеної внутрішньої переорієнтації туристичної пропозиції, зумовленої фактичним згортанням в'їзного туризму. За відсутності іноземного попиту українські туристичні компанії сконцентрували свою діяльність на обслуговуванні внутрішніх клієнтів – передусім релокованих осіб, а також споживачів короткострокових послуг, пов'язаних із бронюванням житла чи транспорту в межах країни. У цих умовах електронні канали продажів стали ключовим інструментом забезпечення операційної діяльності, оскільки дозволяли працювати без фізичної присутності, оперативно змінювати умови обслуговування та забезпечувати дистанційну взаємодію з клієнтами. Водночас варто наголосити, що зростання частки підприємств, орієнтованих на внутрішній ринок, не супроводжувалося відповідним зростанням обсягів реалізації. Це свідчить про поширення практики використання електронної торгівлі в умовах виживання, а не про фактичне розширення масштабів бізнесу.

Другим ключовим напрямом структурної трансформації стало суттєве розширення сегмента споживачів із країн Європейського Союзу. Частка підприємств, що здійснювали електронну торгівлю з клієнтами з цього регіону, зросла з 8,3 % у 2021 році до 30,9 % у 2024 році. Це зростання є найзначнішим серед усіх географічних напрямів і безпосередньо пов'язане з масштабною міграцією українського населення до країн ЄС після початку повномасштабного вторгнення. Значна частина переміщених осіб продовжувала звертатися до українських туристичних компаній для організації подорожей у межах Європейського Союзу, поїздок до України та з України, бронювання житла, транспортного обслуговування, а також отримання супутніх послуг.

В умовах відсутності фізичної присутності туристичних агентств на території ЄС електронна торгівля стала фактично єдиним можливим каналом доступу до відповідних сервісів. Слід також враховувати, що базовий рівень електронної активності в цьому напрямі у 2021 році був відносно низьким, що частково зумовило стрімке відносне зростання у наступні роки. Водночас адаптивні стратегії туристичних підприємств включали переорієнтацію на нові нішеві запити мігрантів – зокрема, послуги довгострокового проживання, індивідуального трансферу, консультаційного супроводу тощо.

Натомість частка підприємств, орієнтованих на споживачів із країн поза межами ЄС, залишалася стабільною або демонструвала незначне зниження – з 6,7 % у 2021 році до 6,3 % у 2024 році. Така стагнація свідчить про фактичну втрату позицій українських

компаній на глобальному туристичному ринку. До ключових причин належать згорання далекого міжнародного туризму (особливо з Азії, Північної Америки та інших віддалених регіонів), зростання валютних та транзакційних ризиків, а також зниження конкурентоспроможності українських туристичних операторів у цифровому середовищі. Обмеженість ресурсів, необхідних для підтримки маркетингової присутності на глобальних платформах, змусила багато компаній переорієнтувати зусилля на ближчі ринки, передусім внутрішній і європейський сегменти.

Загалом, виявлені зміни у структурі частки підприємств, що здійснювали електронну торгівлю за регіональним розташуванням клієнтів, не свідчать про фазу відновлення чи зростання туристичної галузі. Навпаки, ці зрушення фіксують адаптаційні зусилля суб'єктів ринку в умовах воєнної економіки, зокрема – переорієнтацію на внутрішній попит і сегмент клієнтів з країн Європейського Союзу. У цьому контексті розширення електронної присутності туристичних підприємств виступає інструментом виживання, а не ознакою стратегічної цифрової трансформації у класичному розумінні. Поширення онлайн-каналів обумовлене не технологічним проривом, а необхідністю пристосування до обмежень фізичної мобільності, зниження попиту та операційної невизначеності.

Водночас зафіксоване зростання частки підприємств, що використовують електронні канали торгівлі у різних клієнтських сегментах, не повинно трактуватися як маркер підвищення ефективності або прибутковості таких каналів. Воно, радше, відображає загальну тенденцію до розширення практики використання цифрових інструментів у відповідь на кризові умови, тоді як обсяги реалізації продовжують скорочуватися. В умовах зменшення загальної кількості економічно активних суб'єктів туристичного бізнесу навіть незначна активність у сфері e-commerce зумовлює статистичне зростання питомої ваги таких підприємств. Таким чином, мова йде не про кількісне розширення ринку, а про його структурну трансформацію в межах стратегій антикризового пристосування.

Виявлені в ході дослідження структурні диспропорції у сфері електронної торгівлі туристичними послугами свідчать про глибоку кризу цифрових каналів збуту, які до недавнього часу розглядалися як перспективні у контексті цифрової економіки. Незважаючи на зростання кількості підприємств, що впроваджують онлайн-інструменти, обсяги реалізації, зокрема в сегменті фізичних осіб-підприємців, демонструють стабільне зниження. Основними чинниками такої динаміки є загальне звуження ринку, зміна споживчих пріоритетів, послаблення довіри до дистанційних транзакцій, а також наявність технічних, правових і фінансових бар'єрів, що ускладнюють інтеграцію цифрових сервісів. Водночас виявлені позитивні структурні тенденції – насамперед переорієнтація на внутрішній ринок і сегмент клієнтів з країн ЄС – можуть слугувати відправною точкою для формування нової цифрової екосистеми туристичних послуг, адаптованої до умов посткризового відновлення.

У цьому контексті першочергового значення набуває цільова підтримка малих і середніх підприємств туристичного сектору, які залишаються найбільш уразливими до зовнішніх шоків і водночас найменш забезпеченими інструментами цифрової адаптації. Доцільним є розроблення спеціалізованих програм субсидування або грантового фінансування впровадження CRM-систем, платіжної інфраструктури, систем автоматизованого бронювання та управління клієнтськими базами. Важливим також є забезпечення доступу до ліцензійних хмарних сервісів, а також створення умов для технічної інтеграції малих підприємств з великими туристичними операторами або агрегаторами через спільні цифрові платформи, що дозволить реалізовувати туристичні продукти в межах єдиного ланцюга збуту [6].

Окремим напрямом державної політики має стати відновлення довіри до онлайн-операцій у сфері туризму, яка суттєво знизилася внаслідок воєнної невизначеності, частих скасувань поїздок і труднощів із поверненням коштів. З метою підвищення впевненості споживачів доцільно запровадити єдині стандартизовані правила повернення коштів у разі неможливості надання послуги, запровадити систему сертифіка-

ції онлайн-продавців туристичних послуг, а також створити державні або партнерські гарантійні механізми (на кшталт escrow-моделей), що забезпечуватимуть збереження коштів до моменту фактичного надання послуги.

З огляду на те, що одним із небагатьох сегментів, який демонструє позитивну динаміку, є обслуговування клієнтів з країн Європейського Союзу, стратегічного значення набуває розвиток цифрового експорту туристичних послуг. У цьому контексті необхідно підтримати локалізацію українських туристичних онлайн-платформ іноземними мовами, спростити валютне регулювання для транскордонних транзакцій, а також стимулювати розширення спектра цифрових сервісів для обслуговування українських громадян за кордоном. Важливо, щоб держава забезпечила відповідну правову та технічну інфраструктуру для здійснення таких операцій у межах єдиного цифрового простору.

Електронна торгівля має бути інтегрована в державну політику відновлення туристичної галузі як повноцінний елемент не лише збереження, а й модернізації ринку. У національних програмах післявоєнної підтримки туризму доцільно передбачити спеціальні модулі, орієнтовані на розвиток цифрових каналів реалізації, створення національного реєстру або каталогу легальних туристичних онлайн-сервісів, а також запуск державної платформи або агрегатора для просування внутрішнього туризму на умовах відкритого доступу.

Ключовою передумовою цифрової модернізації туристичного сектору є підвищення цифрової грамотності підприємців і працівників галузі. Значна частина суб'єктів господарювання, особливо в сегменті мікробізнесу, мають обмежене уявлення про можливості, інструменти та ризики електронної комерції. Тому необхідно впроваджувати системні освітні програми з цифрової трансформації туристичного бізнесу, створювати регіональні консультаційні центри або цифрові гарячі лінії, а також підтримувати розвиток професійних кластерів і галузевих об'єднань, що сприятимуть обміну досвідом, поширенню найкращих практик та консолідації зусиль на шляху до цифрової адаптації туризму.

Нарешті, ефективне стратегічне планування потребує більш точної, повної та релевантної статистичної інформації щодо стану електронної торгівлі у сфері туристичних послуг. Поточна статистична база має суттєві обмеження як у розрізненні видів послуг, так і в деталізації каналів реалізації та форм власності. Доцільним є запровадження регулярних опитувань суб'єктів туристичної галузі щодо стану цифрових продажів, наявних бар'єрів і перспектив розвитку. Це дозволить своєчасно виявляти «вузькі місця», оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури та формувати обґрунтовані управлінські рішення.

Таким чином, сформульовані рекомендації є спробою консолідованої відповіді ключових стейкхолдерів туристичного ринку на виклики, зумовлені трансформацією галузі в умовах воєнної економіки. З боку державної політики особливо важливо не лише забезпечити фінансову підтримку цифрових ініціатив, а й сформувати нормативно-інституційне середовище, що сприятиме легалізації, прозорості та безпечності онлайн-операцій. Інтеграція електронної торгівлі в національні програми відновлення туризму повинна супроводжуватися розвитком правових механізмів захисту прав споживачів, стимулюванням сертифікації суб'єктів ринку та вдосконаленням статистичних інструментів моніторингу цифрових трансформацій.

Для бізнес-середовища пріоритетними мають стати підвищення професійної спроможності у сфері e-commerce, розвиток гібридних форматів надання туристичних послуг, адаптація продуктового портфеля до нових моделей попиту, а також розширення присутності українських компаній на ринках країн ЄС шляхом локалізації цифрових сервісів і участі в міжфірмовій кооперації. Активна участь галузевих асоціацій у формуванні горизонтальних зв'язків між ринковими гравцями може стати важливим каталізатором відновлення довіри до онлайн-продажів та посилення цифрової стійкості галузі.

Науково-освітній компонент цифрової трансформації туристичної сфери потребує переорієнтації на прикладні аспекти: розвиток програм підготовки підприємців

і менеджерів для роботи в умовах високої невизначеності, адаптацію освітніх курсів до викликів посткризового періоду та розширення спектра емпіричних досліджень, зосереджених на трансформації споживчої поведінки, ефективності цифрових каналів збуту й інноваційних моделей ведення бізнесу. Лише за умов міжсекторальної взаємодії, цільової підтримки та комплексного підходу електронна торгівля зможе перетворитися з тимчасового компенсаторного інструмента на рушійну силу модернізації туристичної галузі України в умовах повоєнного відновлення.

Висновки. Результати проведеного дослідження засвідчили, що електронна торгівля у сфері туристичних послуг в Україні у 2018–2024 рр. пройшла фазу глибоких трансформацій, обумовлених переважно зовнішніми шоками, насамперед повномасштабною війною. Зафіксоване зниження обсягів реалізації туристичних послуг через цифрові канали, попри зростання питомої ваги підприємств, які їх використовують, свідчить про розрив між технологічною доступністю електронної комерції та реальним станом ринкового попиту. Це дозволяє інтерпретувати наявну динаміку не як результат цифрової модернізації, а як прояв антикризової адаптації та структурного звуження туристичного ринку.

Зміни у географічній структурі електронної торгівлі – переорієнтація на внутрішнього споживача та клієнтів з країн ЄС – є реакцією галузі на втрату міжнародного ринку та обмеження мобільності. При цьому цифрові канали реалізації виконують переважно сервісну та компенсаторну функції, забезпечуючи базову операційну сталість, проте не демонструють здатності до масштабного відновлення обсягів збуту. Особливо вразливими виявилися малі та мікропідприємства, зокрема фізичні особи-підприємці, для яких електронна торгівля тривалий час залишалася ключовим інструментом комерційної діяльності.

Системний аналіз структурних показників засвідчив, що ефективність цифрових каналів у туризмі обмежується не стільки технологічними чи організаційними чинниками, скільки макроекономічним середовищем, поведінковими бар'єрами та зростаючим дефіцитом довіри до онлайн-операцій. Це формує об'єктивну потребу в перегляді державної політики у сфері цифрової трансформації туризму з акцентом на підтримку інституційної стійкості, правових гарантій для споживачів, розвитку цифрової грамотності та інтеграції малого бізнесу в єдину електронну екосистему. У перспективі це дозволить не лише пом'якшити наслідки кризи, але й сформуванати передумови для сталого розвитку туристичного сектору в поствоєнний період.

Список використаних джерел:

1. Завербний А. С., Залізна Л. В., Озарко К. С. Теоретико-прикладні засади інституційного забезпечення туристично-рекреаційної сфери України за умов діджиталізаційно-інтелектуалізаційних та євроінтеграційних умов. *Інфраструктура ринку*. 2022. Вип. 68. С. 29–34.
2. Зайцева О. І., Бетіна В. О. Тенденції та перспективи розвитку туристичного ринку в контексті світових мегатрендів інтелектуалізації економіки. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2019. Вип. 1. С. 148–155.
3. Іванова Л. О., Вовчанська О. М. Маркетингові технології персоналізації в туризмі на основі штучного інтелекту. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2023. Вип. 2. С. 23–29.
4. Литвин Н. Ю., Панченко С. А. Використання інтелектуальних технологій в туризмі. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. 2021. № 24. С. 96–105.
5. Використання інформаційно-комунікаційних технологій на підприємствах: електронна торгівля, виставлення рахунків-фактур. URL: <https://ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.12.2025).
6. Кирилло І., Барвінок Н. Цифрова трансформація туризму як фактор гео економічної стійкості України в умовах відновлення. *Економічні горизонти*. 2025. № 4(33). С. 168–182. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.346585](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.346585)
7. Грановська В., Алещенко Л. Формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в умовах воєнного стану в Україні. *Ефективна економіка*. № 5. 2024 р. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.15>

References:

1. Zaverbnyi A. S., Zalizna L. V., Ozarko K. S. (2022) Teoretyko-prykladni zasady instytutsiynoho zabezpechennya turystychno-rekreatsiynoyi sfery Ukrayiny za umov didzhytalizatsiyno-intelektualizatsiynykh ta yevrointehratsiynykh umov [Theoretical and applied principles of institutional support for the tourism and recreation sector of Ukraine under digitalization-intellectualization and European integration conditions]. *Infrastruktura rynku*. 2022. Issue 68. P. 29–34.
2. Zaitseva O. I., Betina V. O. (2019) Tendentsiyi ta perspektyvy rozvytku turystychnoho rynku v konteksti svitovykh mehatrendiv intelektualizatsiyi ekonomiky [Trends and prospects for the development of the tourism market in the context of global megatrends of intellectualization of the economy]. *Naukovyy visnyk L'otnoyi akademiyi. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo*. Issue 1. P. 148–155.
3. Ivanova L. O., Vovchanska O. M. (2023) Marketynhovi tekhnolohiyi personalizatsiyi v turyzmi na osnovi shtuchnoho intelektu [Marketing technologies of personalization in tourism based on artificial intelligence]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*. Issue 2. P. 23–29.
4. Lytvyn N. Yu., Panchenko S. A. (2021) Vykorystannya intelektual'nykh tekhnolohiy v turyzmi [The use of intellectual technologies in tourism]. *Problemy innovatsiyno-investytsiynoho rozvytku*. No. 24. P. 96–105.
5. Use of information and communication technologies at enterprises: e-commerce, invoicing. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 15.12.2025).
6. Kyryliuk I., Barvinok N. (2025) Tsyfrova transformatsiya turyzmu yak faktor heoekonomichnoyi stiikosti Ukrainy v umovakh vidnovlennya [Digital transformation of tourism as a factor of Ukraine's geoeconomic resilience in the context of recovery]. *Ekonomichni horyzonty*, No. 4(33), pp. 168–182. DOI: [https://doi.org/10.31499/2616-5236.4\(33\).2025.346585](https://doi.org/10.31499/2616-5236.4(33).2025.346585)
7. Hranovska V., Alieshchenko L. (2024) Formuvannia modeli stratehichnoi stiikosti pidpriemstv turystychnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu v Ukraini [Formation of a model of strategic resilience of tourism business enterprises under martial law in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, No. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.15>

Дата надходження статті: 14.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026

Дата публікації статті: 02.03.2026