

Іванов А.М.

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Одеський національний морський університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7691-3012>*

Ivanov Andrii

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Tourism
and Hotel and Restaurant Business,
Odesa National Maritime University*

СЦЕНАРНО-ІНДИКАТИВНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ ПЕРСПЕКТИВ МОРСЬКОГО ТА РІЧКОВОГО ТУРИЗМУ УКРАЇНИ

Анотація. У статті обґрунтовано застосування сценарно-індикативного підходу до визначення перспектив морського та річкового туризму України в умовах невизначеності. Метою є розроблення методики порівняльного оцінювання їх розвитку на основі інтеграції сценарного моделювання та системи індикаторів результативності. Використано сценарний аналіз, індикативне оцінювання, нормування показників, експертне зважування та інтегральне індексне моделювання. Запропоновано індикатори п'яти блоків: безпекового, інфраструктурного, ринкового, економіко-інвестиційного та управлінсько-цифрового. Розроблено алгоритм розрахунку інтегрального показника перспективності для базового, оптимістичного й ризикового сценаріїв. Доведено, що річковий туризм є більш стійким у базовому та ризиковому сценаріях, тоді як морський має вищий потенціал масштабування за сприятливих умов. Практичне значення полягає у використанні підходу для обґрунтування управлінських пріоритетів розвитку водного туризму.

Ключові слова: морський туризм, річковий туризм, водний туризм, сценарний підхід, індикативний підхід, інтегральний показник, індикатори розвитку, перспективність, стратегічне управління, туристично-рекреаційний комплекс України.

Вступ та постановка проблеми. Морський і річковий туризм є ключовими складовими водного туризму України, що формують конкурентоспроможний туристичний продукт, стимулюють розвиток транспортно-сервісної інфраструктури та забезпечують мультиплікативний ефект для прибережних і прирічкових територій. Водні маршрути виступають не лише засобом туристичної мобільності, а й чинником соціально-економічного розвитку громад через підтримку зайнятості, малого підприємництва, сфери гостинності та інвестиційної привабливості регіонів. Водночас функціонування туристично-рекреаційного комплексу України відбувається в умовах підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність адаптації управлінських підходів і переосмислення пріоритетів розвитку водного туризму.

Морський туризм має потенційно високу прибутковість і здатність генерувати значні туристичні потоки завдяки міжнародному попиту, розвитку круїзних і яхтових програм, однак його перспективи істотно залежать від безпекових умов, доступності акваторій, стану портової інфраструктури та інвестиційної готовності бізнесу. Річковий туризм характеризується більш гнучкою організаційною моделлю та орієнтацією на внутрішній попит, що

підвищує його адаптивність, проте потребує модернізації інфраструктури, підвищення якості сервісу, удосконалення управління сезонністю та посилення регіонального маркетингу.

У зв'язку з цим актуалізується науково-практична проблема визначення перспективності морського та річкового туризму у коротко-, середньо- і довгостроковому періодах та обґрунтування управлінських інструментів їх стимулювання. Складність вирішення зазначеного завдання зумовлена відмінністю ризиків, інституційних обмежень і ресурсних можливостей розвитку кожного сегмента, що потребує використання сценарно-індикативного підходу для порівняльного аналізу та обґрунтованого прогнозування розвитку водного туризму України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика сценарно-індикативного визначення перспектив водного туризму формується на перетині трьох наукових напрямів досліджень. По-перше, у працях зі сценарного аналізу та стратегічного планування Porter M.E. [14], Kaplan R.S., Norton, D.P. [6] обґрунтовано доцільність побудови альтернативних траєкторій розвитку галузі в умовах невизначеності та ризиків, що створює методичну основу для порівняння морського й річкового туризму за різних сценаріїв зовнішнього середовища. По-друге,



у дослідженнях Saaty T.L. [15] з індикативного та індексного оцінювання розкрито підходи до конструювання систем показників, їх нормування та агрегування у композитні індекси, що дозволяє перейти від описових суджень до кількісної оцінки перспективності. По-третє, науковці Lam-González, León C.J., de León J. [8], Klein R.A. [7], Papathanassis A.A. [12], Božović T., Avdić A. [1], Hristić N., Stefanović N., Milijić S. [3], Jászberényi M., Miskolczi M. [5] та James L., Olsen L., Karlsdóttir A. [4] трактують морський туризм як більш капіталомісткий та залежний від міжнародних туристичних потоків і портової інфраструктури, а річковий – як більш гнучкий і адаптивний до внутрішнього попиту та локальних маршрутів, однак обмежений технічним станом причалів і флоту. Особливу увагу в дослідженнях Silva T. [16], Пешук Л., Приходько Д. [13] приділено впливу кризових шоків і загроз на індустрію круїзного туризму, зокрема наслідкам пандемії COVID-19 та питанням управління ризиками і відновлення попиту.

Техніко-організаційні та управлінські аспекти морських пасажирських/круїзних перевезень розкрито у публікаціях Мельник І. [9], Михайлової Ю., Стеби А., Сільванської Г., Вільшанюка М. [11], Михайлової Ю., Боровик С., Шибасва О. [10]. В українському дискурсі окремі аспекти розвитку круїзного/водного туризму та управління ним висвітлюються також у роботах Головні О. [2]. Більшість наукових праць українських вчених з даного питання доволі застарілі і на сьогоднішній час майже неактуальні.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Попри наявність досліджень з розвитку морського та річкового туризму й окремих підходів до сценарного аналізу та індикативного оцінювання, у науковій літературі недостатньо опрацьовано інтегровану методика, що поєднує сценарне моделювання з системою кількісних і якісних індикаторів для порівняльної оцінки перспектив морського й річкового туризму України. Невирішеними залишаються питання формування уніфікованої системи індикаторів і ваг, алгоритмізації розрахунку інтегрального показника перспективності за альтернативними сценаріями та розроблення прикладних управлінських висновків щодо пріоритетів державної, регіональної політики і рішень бізнесу в умовах невизначеності.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування сценарно-індикативного підходу до визначення перспектив морського та річкового туризму України та здійснення порівняльної оцінки їх потенціалу розвитку в умовах трансформацій зовнішнього середовища.

Результати дослідження. На сучасному етапі морський і річковий туризм в Україні функціонують в умовах неоднорідного ресурсного забезпечення, різної інфраструктурної готовності та відмінної чутливості до безпекових і економічних чинників. Морський сегмент характеризується вищою капіталомісткістю та залежністю від доступності акваторій, портової інфраструктури й міжнародного попиту,

тоді як річковий сегмент переважно орієнтований на внутрішній ринок, локальні маршрути та має вищий рівень організаційної гнучкості. Водночас обидва напрями потребують модернізації інфраструктури, посилення маркетингового супроводу, удосконалення управлінських механізмів і цифрової підтримки туристичних продуктів. За таких умов обґрунтування перспектив розвитку водного туризму вимагає застосування підходів, що забезпечують порівняльність результатів і враховують варіативність зовнішнього середовища, що забезпечують порівняльність результатів і враховують варіативність зовнішнього середовища, зокрема шляхом побудови альтернативних сценаріїв розвитку, як це рекомендує М. Портер у стратегіях адаптації до невизначеності [14].

З метою уточнення методичних відмінностей у підходах до оцінювання перспектив водного туризму та обґрунтування доцільності їх поєднання, доцільно здійснити порівняльну характеристику сценарного, індикативного та інтегрованого сценарно-індикативного підходів. Узагальнення ключових ознак, переваг і обмежень зазначених підходів надано в табл. 1.

Формування системи індикаторів є ключовим етапом сценарно-індикативного підходу, оскільки саме індикатори забезпечують можливість об'єктивного порівняння перспектив морського та річкового туризму України. Доцільність використання індикативної моделі обумовлюється тим, що водний туризм характеризується багатofакторністю, а його розвиток залежить не лише від економічних показників, але й від інфраструктурних, безпекових, управлінських і соціальних чинників. У цьому контексті система індикаторів має відображати як поточний стан функціонування туристичних напрямів, так і потенціал їх розвитку в різних сценарних умовах.

При доборі індикаторів доцільно керуватися такими принципами: 1) індикатори повинні бути релевантними, тобто безпосередньо пов'язаними з ключовими факторами розвитку морського та річкового туризму; 2) вони мають бути вимірюваними та придатними до кількісного або експертного оцінювання; 3) індикатори повинні забезпечувати порівняльність двох напрямів водного туризму на єдиній методичній основі; 4) важливою є доступність інформаційної бази, що дозволяє використовувати відкриті статистичні дані, результати моніторингу, аналітичні звіти або експертні оцінки; 5) індикатори мають характеризуватися управлінською інтерпретованістю, тобто бути придатними для формування практичних рекомендацій щодо стратегічних пріоритетів розвитку водного туризму.

Таким чином, система індикаторів у межах дослідження повинна відображати комплексний характер водного туризму, забезпечуючи оцінювання перспектив як з позиції попиту і ринку, так і з позиції ресурсного забезпечення, інфраструктури, інвестиційних можливостей, управління та цифровізації.

Оскільки інтегральне оцінювання перспектив морського та річкового туризму потребує формалізації ключових чинників розвитку, наступним

Порівняльна характеристика сценарного, індикативного та сценарно-індикативного підходів у визначенні перспектив водного туризму

Сценарний підхід	Індикативний підхід	Сценарно-індикативний
Сутність		
Формування альтернативних варіантів розвитку системи (сценаріїв) залежно від змін зовнішнього середовища та рівня ризиків	Оцінювання стану та перспектив розвитку на основі системи кількісних і якісних індикаторів (показників)	Посадження сценарного прогнозування з індикативним вимірюванням для комплексного оцінювання перспектив за різних умов розвитку
Основна мета застосування		
Визначити можливі траєкторії розвитку та підготувати управлінські рішення для різних варіантів майбутнього	Забезпечити об'єктивне вимірювання та моніторинг розвитку через систему показників	Порівняти перспективність морського та річкового туризму у різних сценаріях та обґрунтувати стратегічні пріоритети
Об'єкт аналізу		
Зовнішнє середовище та його вплив на розвиток туризму (ризики, обмеження, інвестиційні умови, попит)	Параметри функціонування та результативності туризму (інфраструктура, попит, економічні ефекти, цифровізація)	Система розвитку водного туризму як сукупність факторів середовища та результативних показників
Ключовий результат		
Сценарії розвитку (базовий, оптимістичний, ризиковий) з прогнозом змін ключових факторів	Система індикаторів та оцінка їх рівня (поточний стан і перспективи)	Інтегральна оцінка перспективності морського і річкового туризму за кожним сценарієм
Переваги		
Враховує невизначеність і ризики; дозволяє підготуватися до змін; забезпечує гнучкість стратегічних рішень	Забезпечує вимірюваність і порівнянність; сприяє моніторингу; підвищує обґрунтованість управління	Поєднує гнучкість сценаріїв і точність індикаторів; дозволяє ранжувати напрями розвитку; формує доказову базу для пріоритетів
Обмеження		
Може мати суб'єктивність у формуванні сценаріїв; потребує експертних оцінок	Не завжди враховує ризики та різкі зміни середовища без сценарної компоненти	Потребує якісного добору індикаторів і ваг; залежить від достовірності даних та експертних оцінок
Інструментарій		
SWOT/PEST, сценарне моделювання, експертні оцінки, аналіз ризиків	КРІ/індикатори, нормування показників, рейтингове оцінювання, інтегральні індекси	Зважена система індикаторів + сценарії; інтегральна модель ($\sum w_i \times I_i$) для кожного сценарію
Практичне застосування у водному туризмі		
Визначення умов, за яких морський/річковий туризм отримує переваги розвитку	Формування системи показників перспективності водного туризму для управлінських рішень	Встановлення пріоритетності морського чи річкового туризму залежно від сценарію та часової перспективи
Управлінський ефект	Управлінський ефект	Управлінський ефект
Підвищення адаптивності стратегій та зниження ризиків помилкових рішень	Підвищення результативності управління через контроль та моніторинг показників	Обґрунтоване визначення пріоритетів розвитку та концентрація ресурсів на найбільш перспективному напрямі

Джерело: складено автором на основі власних спостережень

етапом є формування системи індикаторів, яка забезпечує комплексність і порівнянність результатів за єдиною методичною основою. З цією метою індикатори доцільно згрупувати за функціональними блоками, що відображають безпекові, інфраструктурні, ринкові, економіко-інвестиційні та управлінсько-цифрові параметри розвитку водного туризму. Відповідне групування індикаторів наведено в табл. 2.

Застосування сценарного підходу в межах дослідження перспектив морського та річкового туризму України зумовлене високим рівнем невизначеності зовнішнього середовища та значною чутливістю водного туризму до безпекових, економічних і інфраструктурних чинників. Сценарії розвитку у даному випадку виступають як інструмент формування альтернативних траєкторій, що особливо актуально з урахуванням глобальних викликів,

Групування індикаторів оцінювання перспектив морського та річкового туризму України

Блок індикаторів	Зміст блоку	Приклади індикаторів	Значення для порівняння
1. Безпечковий	Рівень ризиків, стабільність доступу до маршрутів, можливість безпечного надання послуг	доступність акваторій/маршрутів; наявність обмежень пересування; рівень безпекових ризиків для туристів і бізнесу; стабільність туристичних потоків; наявність протоколів безпеки	Морський туризм більш чутливий до зовнішніх загроз; річковий – більш керований і гнучкий у короткостроковому періоді
2. Інфраструктурний	Стан і доступність матеріально-технічної бази водного туризму	розвиток портової/причальної інфраструктури; кількість та стан суден/флоту; транспортна доступність локацій; сервісна інфраструктура (готелі, харчування, супутні послуги); готовність до прийому туристів	Морський сегмент потребує значних капіталовкладень; річковий може розвиватися через локальні модернізації та адаптацію існуючих об'єктів
3. Ринковий	Потенціал попиту, туристична привабливість, можливості формування конкурентного продукту	внутрішній попит; потенціал міжнародного попиту; сезонність; диверсифікація туристичних продуктів; середній чек; рівень повторних відвідувань; туристична привабливість маршрутів	Річковий туризм має вищий потенціал швидкого розвитку на внутрішньому ринку; морський – вищий потенціал міжнародної привабливості у довгостроковому періоді
4. Економіко-інвестиційний	Фінансова результативність і можливості залучення інвестицій для розвитку водного туризму	інвестиційна привабливість; рівень капіталовкладень; окупність інфраструктурних проєктів; потенціал державно-приватного партнерства; доходи туристичних підприємств; фінансовий ефект для громад (надходження, туристичний збір)	Морський туризм здатний генерувати більший економічний ефект, але з довшим горизонтом окупності; річковий – швидший ефект при менших інвестиціях
5. Управлінсько-цифровий	Організаційна спроможність, цифровізація сервісу та ефективність управління	рівень цифровізації (онлайн-бронювання, CRM); цифровий маркетинг; інтеграція у туристичні платформи; використання аналітики попиту; якість сервісу; кадрова готовність; гнучкість бізнес-процесів	Цифрові рішення підвищують конкурентоспроможність обох напрямів; річковий сегмент може швидше масштабуватися через цифрові канали, морський – через комплексні сервісні екосистеми

Джерело: розробка автора

таких як пандемія COVID-19, яка суттєво змінила динаміку круїзного сектору та вплинула на довіру туристів [16].

Для забезпечення прикладної спрямованості дослідження доцільно сформулювати три базові сценарії: базовий, оптимістичний та ризиковий, які відображають найбільш імовірні варіанти розвитку туристичної сфери та дають змогу здійснити порівняльний аналіз перспектив морського й річкового туризму (табл. 3).

З метою обґрунтованого порівняння перспектив морського та річкового туризму України в межах сценарно-індикативного підходу доцільним є застосування інтегральної оцінки, що базується на системі індикаторів та передбачає їх нормування, зважування й узагальнення у вигляді єдиного показника перспективності. Така методика дозволяє забезпечити комплексність оцінювання, оскільки враховує багатовимірний характер водного туризму та вплив різномірних чинників – безпекових, інфраструктурних, ринкових, економіко-інвестиційних та управлінсько-цифрових.

Оскільки індикатори оцінювання перспектив морського та річкового туризму мають різні одиниці

виміру та різну інтерпретацію, необхідним є їх приведення до єдиної шкали. Для цього застосовується процедура нормування, що дозволяє порівнювати значення індикаторів між собою та використовувати їх у інтегральному розрахунку. У практичних дослідженнях нормування може здійснюватися шляхом переведення показників у шкалу від 0 до 1 або від 1 до 5, залежно від доступності даних та вимог до точності оцінювання. В умовах обмеженої статистичної бази доцільним є використання шкали експертного оцінювання, яка забезпечує можливість врахування якісних параметрів, зокрема рівня ризиків, ступеня цифровізації або інституційних бар'єрів.

Важливою умовою нормування є врахування напрямку впливу індикатора на перспективність: частина показників має стимулюючий характер (зростання значення підвищує перспективність), тоді як інша частина є дестимулюючою (зростання значення знижує перспективність, наприклад рівень ризиків або обмежень доступу). Це дозволяє забезпечити коректність інтегрального оцінювання та уникнути методичних викривлень.

Для забезпечення адекватності інтегральної оцінки необхідно визначити вагові коефіцієнти

Таблиця 3

Сценарії розвитку морського та річкового туризму України в межах сценарно-індикативного підходу

Сценарій	Ключова характеристика середовища	Умови розвитку водного туризму	Очікувані перспективи морського туризму	Очікувані перспективи річкового туризму
Базовий (помірна стабілізація)	Поступова стабілізація умов, відновлення внутрішнього попиту, обмежені інвестиції	Розвиток переважно за рахунок внутрішнього ринку; локальні маршрути; поступова модернізація інфраструктури	Перспективи помірні: збереження локальних продуктів, обмежене масштабування, потреба у значних інвестиціях	Перспективи вищі: можливість швидшого запуску маршрутів, розвиток внутрішнього туризму, локальні ініціативи громад
Оптимістичний (активізація розвитку)	Покращення зовнішніх умов, зростання інвестицій, модернізація інфраструктури, посилення маркетингу	Розширення туристичних потоків; розвиток партнерств; запуск інфраструктурних проєктів	Перспективи високі: відновлення морських дестинацій, розвиток яхтового/ круїзного сегментів, формування кластерів	Перспективи стійко високі: масштабування маршрутів, інтеграція в комплексні продукти, міжрегіональні програми
Ризиковий (посилення невизначеності)	Високі ризики, обмеження мобільності, скорочення інвестицій, зростання витрат	Зниження попиту; уповільнення модернізації; орієнтація на мінімально життєздатні формати	Перспективи низькі: висока залежність від безпеки та інвестицій, обмежені можливості масштабування	Перспективи відносно вищі: більша керованість маршрутів, локальна адаптивність, підтримка внутрішнього попиту

Джерело: розробка автора на основі [2, 10, 16]

індикаторів, що відображають їх відносну значущість у формуванні перспектив морського та річкового туризму. Ваги можуть визначатися на основі експертного оцінювання, зокрема шляхом ранжування індикаторів або розподілу ваг між блоками показників. Один із найбільш відомих методів визначення ваг – метод аналізу ієрархій (АНР), запропонований Saaty T.L. [15]. У контексті водного туризму доцільним є застосування принципу, за якого найбільшу вагу мають індикатори, пов'язані з безпекою та інфраструктурною готовністю, оскільки саме вони визначають можливість функціонування туристичних маршрутів та якість туристичного продукту. Водночас вагомими є також ринкові та економіко-інвестиційні індикатори, що формують потенціал доходності й привабливості для бізнесу.

Визначення ваг дозволяє врахувати специфіку сценаріїв розвитку: наприклад, у ризиковому сценарії пріоритет може надаватися безпековим і адаптативним чинникам, тоді як в оптимістичному – інвестиційним і ринковим параметрам, що стимулюють масштабування туристичних продуктів.

Інтегральна оцінка перспектив морського та річкового туризму України в межах сценарно-індикативного підходу здійснюється шляхом агрегування нормованих значень індикаторів із урахуванням їх вагових коефіцієнтів. Такий підхід забезпечує можливість переходу від фрагментарного аналізу окремих показників до комплексного вимірювання перспективності водного туризму як багатофакторної соціально-економічної системи. Методика розрахунку інтегрального показника передбачає: 1) формування системи індикаторів, 2) нормування

значень, 3) визначення ваг, 4) обчислення інтегрального індексу за сценаріями, 5) порівняльну інтерпретацію результатів.

Узагальнений інтегральний показник перспективності розвитку водного туризму для напрямку k (морський або річковий) у межах сценарію s визначається за формулою

$$П(s,k) = \sum_{i=1..n} [w_i \times I(i,s,k)] \quad (1)$$

де $П(s,k)$ – інтегральний показник перспективності; $I(i,s,k)$ – нормоване значення i -го індикатора; w_i – ваговий коефіцієнт i -го індикатора; n – кількість індикаторів; $\sum_{i=1..n} w_i = 1$.

Для підвищення прикладної інтерпретованості отримані значення можуть бути представлені у 100-бальній шкалі:

$$П(s,k,100) = П(s,k) \times 100 \quad (2)$$

Нормування індикаторів здійснюється з урахуванням їх стимулюючого або дестимулюючого характеру. Для стимулюючих показників доцільним є застосування \min - \max нормування:

$$I(i,s,k) = (X(i,s,k) - X(i,min)) / (X(i,max) - X(i,min)) \quad (3)$$

а для дестимулюючих:

$$I(i,s,k) = (X(i,max) - X(i,s,k)) / (X(i,max) - X(i,min)) \quad (4)$$

За умов обмеженої статистичної бази допускається використання експертної шкали 1–5 балів із нормуванням: $I(i,s,k) = B(i,s,k)/5$.

У межах дослідження для прикладної демонстрації методики використано систему індикаторів $n = 15$, згрупованих у п'ять блоків (безпековий,

інфраструктурний, ринковий, економіко-інвестиційний, управлінсько-цифровий), із заданими ваговими коефіцієнтами (табл. 4).

Як видно з таблиці 4, система індикаторів інтегральної оцінки перспектив морського та річкового туризму сформована за п'ятьма функціональними блоками (безпековим, інфраструктурним, ринковим, економіко-інвестиційним та управлінсько-цифровим) із визначенням типу показників (стимулюючі/дестимулюючі) та їх вагових коефіцієнтів. Така структуризація забезпечує комплексність оцінювання та дає змогу агрегувати нормовані значення показників у єдиний інтегральний показник перспективності на основі зваженої суми.

Нормовані значення індикаторів (0-1), розраховані для морського та річкового туризму за трьома сценаріями, наведено в табл. 5.

На основі значень, наведених у табл. 4, 5, здійснено розрахунок інтегрального показника перспективності для морського та річкового туризму за кожним сценарієм (табл. 6). Для порівняльної інтерпретації результатів використано різницю інтегральних показників:

$$\Delta\Pi_{(s)} = \Pi_{(s,sea)} - \Pi_{(s,river)} \quad (5)$$

Отримані результати підтверджують, що за базового сценарію інтегральний показник перспективності річкового туризму є вищим ($\Pi(\text{base, river}) = 0,66$), ніж морського ($\Pi(\text{base, sea}) = 0,56$),

Таблиця 4

Приклад структури індикаторів та вагових коефіцієнтів для інтегральної оцінки перспектив (n = 15)

Блок	Індикатор (I)	Тип показника	Вага w_i
Безпековий ($\sum w = 0,25$)	I1. Стабільність доступу до маршрутів	стимулюючий	0,07
	I2. Рівень безпекових ризиків	дестимулюючий	0,08
	I3. Наявність/масштаб обмежень пересування	дестимулюючий	0,05
	I4. Довіра туристів до напрямку (експертно)	стимулюючий	0,05
Інфраструктурний ($\sum w = 0,20$)	I5. Причальна/портова інфраструктура	стимулюючий	0,07
	I6. Доступність флоту/суден для туристичних послуг	стимулюючий	0,06
	I7. Транспортна доступність локацій	стимулюючий	0,07
Ринковий ($\sum w = 0,20$)	I8. Потенціал внутрішнього попиту	стимулюючий	0,07
	I9. Потенціал міжнародного попиту	стимулюючий	0,07
	I10. Сезонність попиту	дестимулюючий	0,06
Економіко-інвестиційний ($\sum w = 0,20$)	I11. Інвестиційна привабливість	стимулюючий	0,08
	I12. Очікувана окупність проектів	стимулюючий	0,06
	I13. Мультиплікаційний ефект для громад	стимулюючий	0,06
Управлінсько-цифровий ($\sum w = 0,15$)	I14. Рівень цифровізації (онлайн-бронювання/CRM)	стимулюючий	0,08
	I15. Інтеграція в партнерські продажі/платформи	стимулюючий	0,07
	$\sum w$		1,00

Джерело: сформовано автором на основі методичних підходів [15]

Таблиця 5

Нормовані значення індикаторів (0-1) для морського та річкового туризму за трьома сценаріями

Індикатор	Базовий: морський	Базовий: річковий	Оптимістичний: морський	Оптимістичний: річковий	Ризиковий: морський	Ризиковий: річковий
I1	0,55	0,75	0,75	0,80	0,40	0,65
I2	0,45	0,70	0,70	0,75	0,30	0,55
I3	0,50	0,70	0,70	0,75	0,35	0,60
I4	0,55	0,70	0,80	0,78	0,40	0,60
I5	0,60	0,55	0,80	0,65	0,45	0,50
I6	0,55	0,50	0,75	0,60	0,40	0,45
I7	0,65	0,60	0,75	0,70	0,55	0,55
I8	0,70	0,75	0,78	0,80	0,55	0,70
I9	0,55	0,45	0,80	0,55	0,30	0,35
I10	0,45	0,55	0,55	0,60	0,35	0,50
I11	0,55	0,60	0,82	0,70	0,35	0,50
I12	0,50	0,60	0,75	0,68	0,35	0,52
I13	0,60	0,70	0,75	0,78	0,45	0,65
I14	0,70	0,60	0,82	0,70	0,55	0,55
I15	0,65	0,55	0,80	0,65	0,45	0,50

Джерело: сформовано автором на основі методичних підходів [6, 15]

Результати розрахунку інтегрального показника перспективності (ІП) для морського та річкового туризму за сценаріями

Сценарій	ІП (морський туризм)	ІП (річковий туризм)	$\Delta ІП_{(s)} = ІП_{(sea)} - ІП_{(river)}$	Висновок щодо пріоритетності
Базовий	0,56	0,66	-0,10	перспективніший річковий
Оптимістичний	0,78	0,71	+0,07	перспективніший морський
Ризиковий	0,40	0,58	-0,18	перспективніший річковий

Джерело: сформовано автором на основі методичних підходів [6, 15]

що пояснюється більшою адаптивністю річкового сегмента, нижчим інвестиційним порогом входу та можливістю швидкого запуску локальних маршрутів. В оптимістичному сценарії морський туризм демонструє найвищий рівень перспективності (ІП(opt, sea) = 0,78) за рахунок посилення інвестиційної складової, модернізації інфраструктури та зростання потенціалу міжнародного попиту. У ризиковому сценарії інтегральний показник морського туризму знижується до (ІП(risk, sea) = 0,40), тоді як річковий сегмент зберігає відносну стійкість (ІП(risk, river) = 0,58), що підтверджує його керіваність і здатність підтримувати туристичну активність громад у несприятливих умовах.

Практична інтерпретація інтегрального оцінювання може бути здійснена через прив'язку до типових бізнес-моделей і підприємств туристичної сфери. Зокрема, для морського напрямку перспективність значною мірою формується завдяки інтеграції туристичних продуктів із підприємствами гостинності та каналами збуту: прикладом можуть виступати готельні підприємства Одеси (M1 Club Hotel, Hotel Bristol Odesa, Londonskaya Hotel, UNO Design Hotel) та туроператори (Join UP!, TPG, TUI Ukraine), які забезпечують пакетування послуг, маркетингове просування і стабілізацію попиту. Для річкового напрямку перспективність посилюється через локальні туристичні маршрути та екосистему прирічкових громад, зокрема Дунайського регіону, де пріоритетними є екскурсійні, природоорієнтовані та комбіновані продукти «маршрут + сервіс + локальний ресурс», що можуть реалізовуватися за умов нижчої капіталомісткості та швидшої окупності.

Таким чином, застосування інтегрального показника перспективності в межах сценарно-індикативного підходу забезпечує кількісно обґрунтоване порівняння морського та річкового туризму України,

дозволяє визначити пріоритетність напрямів розвитку залежно від сценарних умов та формує методичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень на державному, регіональному та бізнес-рівнях.

Висновки. У статті обґрунтовано доцільність застосування сценарно-індикативного підходу для визначення перспектив морського та річкового туризму України в умовах невизначеності. Сформовано систему оцінювання на основі п'яти блоків індикаторів (безпекового, інфраструктурного, ринкового, економіко-інвестиційного та управлінсько-цифрового) і запропоновано методику розрахунку інтегрального показника перспективності шляхом зваженого агрегування нормованих значень. Результати розрахунків показали, що у базовому сценарії перспективнішим є річковий туризм (ІП 0,66) порівняно з морським (ІП 0,56). В оптимістичному сценарії морський туризм має вищий потенціал масштабування (ІП 0,78) відносно річкового (ІП 0,71). У ризиковому сценарії річковий сегмент зберігає суттєву перевагу (ІП 58) над морським (ІП 0,40), що підтверджує його більшу стійкість. Отже, річковий туризм доцільно розглядати як адаптивний стабілізуючий напрям, тоді як морський – як стратегічний напрям розвитку за сприятливих умов.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на удосконалення системи індикаторів перспективності водного туризму з урахуванням регіональної специфіки України, деталізацію вагових коефіцієнтів із використанням методів експертного оцінювання (зокрема АНР/SMART), а також розширення емпіричної бази інтегральних розрахунків шляхом залучення відкритих статистичних даних, цифрових слідів попиту (онлайн-бронювання, пошукові запити) та практичних кейсів підприємств морського й річкового туризму.

Список використаних джерел:

1. Božović T., & Avdić A. Cruise Tourism and the Socio-Economic Challenges of Sustainable Development: The Case of Kotor, Montenegro. *Sustainability*, 2025, no. 17 (16), 7386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167386>
2. Головня О.М. Особливості водного туризму та проходження маршруту по воді. *Економіка та суспільство*. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-3>
3. Hristić N.D., Stefanović N., & Milijić S. Danube River Cruises as a Strategy for Representing Historical Heritage and Developing Cultural Tourism in Serbia. *Sustainability*. 2020, no. 12 (24), 10297. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410297>
4. James L., Olsen L.S., & Karlsdóttir A. Sustainability and cruise tourism in the arctic: stakeholder perspectives from Ísafjörður, Iceland and Qaortoq, Greenland. *Journal of Sustainable Tourism*. 2020, no. 28 (9), pp. 1425–1441. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1745213>
5. Jászberényi M., & Miskolczi M. Danube Cruise Tourism as a Niche Product-An Overview of the Current Supply and Potential. *Sustainability*. 2020, no. 12 (11), P. 4598. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114598>

6. Kaplan R.S., & Norton D.P. The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business School Press*, 2001, no. 53, pp. 240–241. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396637>
7. Klein R.A. Issues of Cruise Tourism and Sustainability. (ScienceDirect), 2011, no. 18, pp. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.107>
8. Lam-González Y.E., León C.J., & de León J. (2019). Coopetition in Maritime Tourism: Assessing the Effect of Previous Islands' Choice and Experience in Tourist Satisfaction. *Sustainability*, no. 11 (22), P. 6334. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11226334>
9. Мельник І.Л. Інноваційні зміни на ринку круїзного туризму. *Бізнес Інформ*, 2014. № 12. С. 313–319.
10. Михайлова Ю.В., Боровик С.С., Шибяев О.Г. Теорія та практика експлуатації пасажирського флоту судноплавної компанії: монографія. Одеса: КУПРІЄНКО С.В., 2025. 223 с. ISBN 978-617-7880-46-1
11. Mykhailova I., Steba A., Silvanskaya G., & Vil'shaniuk M. Комерційно-правові умови організації морських пасажирських перевезень. *Транспортні системи і технології*. 2023. No. 41, pp. 155–169. DOI: <https://doi.org/10.32703/2617-9059-2023-41-13>
12. Papathanassis A. A decade of 'blue tourism' sustainability research: Exploring the impact of cruise tourism on coastal areas. *Cambridge Prisms: Coastal Futures*, 2023, vol. 1, e12. DOI: <https://doi.org/10.1017/cft.2023.2>
13. Пешук Л.В., Приходько Д.Ю. Сучасні тенденції розвитку індустрії круїзного туризму в умовах викликів і загроз. *Економіка харчової промисловості*. 2023. Том 15, Випуск 2. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2677/2839>
14. Porter M.E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *NY: Free Press*. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
15. Saaty T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, vol. 1 (1), pp. 83–98. URL: <https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf>
16. Silva A.L. Rd. An overview of the impact of COVID-19 on the cruise industry with considerations for Florida. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. 2021. vol. 10. pp. 100391–100397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100391>

References:

1. Božović T., & Avdić A. (2025). Cruise Tourism and the Socio-Economic Challenges of Sustainable Development: The Case of Kotor, Montenegro. *Sustainability*, no. 17 (16), P. 7386. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17167386>
2. Holovnia O.M. (2024) Osoblyvosti vodnoho turyzmu ta prokhodzhennia marshrutu po vodi [Features of water tourism and water routes]. *Ekonomika ta suspilstvo*. no. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-3>
3. Hristić N.D., Stefanović N., & Milijić S. (2020). Danube River Cruises as a Strategy for Representing Historical Heritage and Developing Cultural Tourism in Serbia. *Sustainability*, no. 12 (24), P. 10297. DOI: <https://doi.org/10.3390/su122410297>
4. James L., Olsen L. S., & Karlsdóttir A. (2020). Sustainability and cruise tourism in the arctic: stakeholder perspectives from Ísafjörður, Iceland and Qaqortoq, Greenland. *Journal of Sustainable Tourism*, no. 28 (9), pp. 1425–1441. DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2020.1745213>
5. Jászberényi M., & Miskolczi M. (2020). Danube Cruise Tourism as a Niche Product-An Overview of the Current Supply and Potential. *Sustainability*, no. 12(11), P. 4598. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12114598>
6. Kaplan R.S., & Norton D.P. (2001). The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment. *Harvard Business School Press*, 2001, no. 53, pp. 240–241. Available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/BF03396637>
7. Klein R.A. (2011). Issues of Cruise Tourism and Sustainability. (ScienceDirect), 2011, no. 18, pp. 107–116. DOI: <https://doi.org/10.1375/jhtm.18.1.107>
8. Lam-González Y.E., León C.J., & de León J. (2019). Coopetition in Maritime Tourism: Assessing the Effect of Previous Islands' Choice and Experience in Tourist Satisfaction. *Sustainability*, no. 11 (22), P. 6334. DOI: <https://doi.org/10.3390/su11226334>
9. Melnyk I.L. (2014) Innovatsiini zminy na rynku kruiznoho turyzmu [Innovative changes in the cruise tourism market]. *Biznes Inform*, vol. 12, pp. 313–319.
10. Mykhailova Yu.V., Borovyk S.S., Shybaiev O.H. (2025) Teoriia ta praktyka ekspluatatsii pasazhyrskoho flotu sudnoplavnoi kompanii: monohrafiia [Theory and practice of operating a shipping company's passenger fleet: monograph]. Odessa. KUPRIEENKO S.V. (in Ukrainian)
11. Mykhailova I., Steba A., Silvanskaya G., & Vil'shaniuk, M. (2023) Komertsiiino-pravovi umovy orhanizatsii morskyykh pasazhyrskyykh perevezen [Commercial and legal conditions for the organisation of maritime passenger transport]. *Transportni systemy i tekhnolohii*, vol. 41, pp. 155–169. DOI: <https://doi.org/10.32703/2617-9059-2023-41-13>
12. Papathanassis A.A (2023) decade of 'blue tourism' sustainability research: Exploring the impact of cruise tourism on coastal areas. *Cambridge Prisms: Coastal Futures*, vol. 1, e12. DOI: <https://doi.org/10.1017/cft.2023.2>
13. Peshuk L.V., Prykhodko D.Iu. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku industrii kruiznoho turyzmu v umovakh vyklykiv i zahroz [Current trends in the development of the cruise tourism industry amid challenges and threats]. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*. Tom 15, vol. 2. URL: <https://journals.ontu.edu.ua/index.php/fie/article/view/2677/2839>
14. Porter M.E. (1985) The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *NY: Free Press*. URL: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>

15. Saaty T.L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International Journal of Services Sciences*, vol. 1 (1), pp. 83–98. URL: <https://www.rafikulislam.com/uploads/resourses/197245512559a37aadea6d.pdf>
16. Silva A.L. Rd. (2021) An overview of the impact of COVID-19 on the cruise industry with considerations for Florida. *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives*. vol. 10. pp. 100391–100397. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.trip.2021.100391>

SCENARIO-INDICATIVE APPROACH TO DETERMINING THE PROSPECTS FOR MARITIME AND RIVER TOURISM IN UKRAINE

Summary. The article reveals the possibilities of a scenario-indicative approach to determining the prospects for the development of maritime and river tourism in Ukraine in conditions of increased uncertainty in the external environment, security restrictions, and instability in investment processes. The aim of the study is to develop an applied methodology for comparative assessment of the prospects of two segments of water tourism by combining scenario modeling with an indicative system of performance indicators. The methodology includes the selection and normalization of 15 indicators grouped into five thematic blocks. Each indicator is weighted based on its significance under different development scenarios. This approach allows for scenario-sensitive assessment and supports strategic decision-making at national and regional levels. The methodological basis consists of scenario analysis, indicative assessment, normalization of heterogeneous indicators, expert weighting, and integral index modeling. A system of indicators is proposed, grouped into five interrelated blocks: security, infrastructure, market, economic and investment, and management and digital, which provides a comprehensive reflection of demand factors, resource readiness, effects on territories, and management capacity. A formalized algorithm has been developed for calculating an integral indicator of prospects for maritime and river tourism under baseline, optimistic, and risky scenarios, which allows moving from descriptive assessments to quantitative ranking of development directions. The results of the integrated assessment showed that, in the baseline scenario, river tourism is more promising than sea tourism. In the optimistic scenario, sea tourism (IP = 0.78) has an advantage over river tourism (IP = 0.71), $\Delta IP = +0.07$, which reflects a higher potential for scaling up in the context of increased investment and modernization of port infrastructure. In the risk scenario, the integral indicator for sea tourism drops to 0.40, while river tourism remains relatively stable (IP = 0.58), and the gap in favor of river tourism increases to $\Delta IP = -0.18$.

Keywords: maritime tourism, river tourism, water tourism, scenario approach, indicative approach, integral indicator, development indicators, prospects, strategic management, tourism and recreation complex of Ukraine.

Дата надходження статті: 16.01.2026

Дата прийняття статті: 12.02.2026

Дата публікації статті: 09.03.2026