

ЕКОНОМІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМИ МОДЕЛЯМИ МЕМОРІАЛЬНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ: ВІД КОМЕМОРАЦІЇ ДО JUSTICE TOURISM

Коваленко Олександр Вікторович

канд. пед. наук, доцент,

завідувач кафедри туризму

Сумський національний аграрний університет, Україна

ORCID ID: 0000-0003-1043-6679

Web of Science ResearcherID: AAG-4107-2020

Scopus Author ID: 58866857900

Анотація. У статті обґрунтовано економіко-управлінські механізми впровадження інноваційних моделей меморіального туризму в умовах сучасних викликів. Проаналізовано стратегічні підходи до формування нових меморіальних маршрутів як інструментів економічного та соціального відновлення територій. Особливу увагу приділено управлінню переходом від традиційних форм комеморації до концепції Justice Tourism, що розглядається як інноваційна модель міжнародної адвокації та ресурс сталого розвитку. Визначено роль державного менеджменту у забезпеченні етичних стандартів та використанні цифрових інструментів для капіталізації знань про історичні події.

Ключові слова: економіка туризму, інноваційне управління, меморіальний туризм, *Justice Tourism*, державний менеджмент, стратегічні комунікації.

ECONOMIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE MEMORIAL TOURISM MODELS IN UKRAINE: FROM COMMEMORATION TO JUSTICE TOURISM

Oleksandr Kovalenko

PhD in Pedagogy, Associate Professor,

Head of the Department of Tourism

Sumy National Agrarian University, Ukraine

ORCID ID: 0000-0003-1043-6679

Web of Science ResearcherID: AAG-4107-2020

Scopus Author ID: 58866857900

Summary. The article substantiates the economic and managerial mechanisms for implementing innovative memorial tourism models in the context of contemporary challenges. The author analyzes strategic approaches to the formation of new memorial routes as instruments for the economic and social recovery of territories. Special attention is paid to managing the transition from traditional forms of commemoration to the concept of Justice Tourism, which is viewed as an innovative model for international advocacy and a resource for sustainable development. The role of state management in ensuring ethical standards and utilizing digital tools for the capitalization of knowledge about historical events is determined.

Keywords: *tourism economics, innovative management, memorial tourism, Justice Tourism, state management, strategic communications.*

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку української державності, що проходить крізь призму екзистенційних викликів повномасштабної збройної агресії, вимагає від державних інституцій радикального переосмислення та модернізації ключових інструментів гуманітарної політики. Одним із таких стратегічних інструментів стає меморіальний туризм, який у нинішніх реаліях остаточно виходить за вузькі межі класичної екскурсійної чи комерційної діяльності, трансформуючись у потужний засіб неформальної освіти, національного виховання та глобальної стратегічної комунікації.

Управління просвітницьким потенціалом новостворених меморіальних просторів потребує принципово нових управлінських підходів, де безумовним пріоритетом стає не лише суха фіксація історичних фактів чи візуалізація руйнувань, а й цілеспрямоване формування світоглядної позиції відвідувача як свідомого суб'єкта пам'яті. Такий підхід базується на засадах гуманітарної безпеки та вимагає системної деколонізації національного наративу, що дозволяє вибудовувати стійку систему захисту прав людини через концепцію «туризму заради справедливості» (Justice Tourism).

Особлива актуальність даної теми зумовлена трагічним виникненням нових знакових локацій пам'яті – таких як Буча, Ірпінь, Бородянка, Ягідне та інші деокуповані території, що стали епіцентрами як національного болю, так і безпрецедентної незламності. Ці об'єкти потребують негайного та системного державного менеджменту, який би базувався на чітких етичних стандартах для

запобігання потенційним суспільним конфліктам, комерціалізації горя та ретравматизації постраждалих громад.

Аналіз досліджень та публікацій. Питання управління меморіальними процесами та трансформації туристичного простору в умовах війни перебувають у центрі уваги провідних українських та закордонних дослідників. О. Табенська [6] акцентує увагу на управлінських аспектах меморіалізації війни в туристичному просторі, розглядаючи туризм як форму збереження національної пам'яті. О. Хитра, А. Кобилянська, М. Цегельник [7] досліджують меморіальний туризм як інструмент формування національної ідентичності та виховання молоді. Міжнародний контекст та етичні виклики «темного туризму» ґрунтовно проаналізовані у працях Ф. Стоуна [10], який запропонував концепцію «спектру темного туризму», та Ф. Хіггінс-Десбіоль [8], яка наголошує на соціальній силі туризму як інструменті справедливості. Попри наявність теоретичного базису, механізми переходу від традиційної комеморації до активної моделі Justice Tourism в умовах поточної війни потребують глибшого управлінського аналізу.

Мета роботи. Обґрунтувати стратегічні управлінські механізми реалізації просвітницького потенціалу меморіального туризму в Україні, розкрити особливості переходу від статичних форм комеморації до динамічної моделі Justice Tourism та визначити роль державного менеджменту у зміцненні гуманітарної безпеки через цифровізацію та деколонізацію пам'яті.

Виклад основного матеріалу. Ефективність меморіального туризму як інструменту неформальної освіти безпосередньо залежить від системної координації дій профільних інституцій та створення єдиної управлінської вертикалі. Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ) сьогодні виступає ключовим модератором у процесі розробки та впровадження стандартів «відповідального відвідування» деокупованих територій та місць пам'яті війни [2]. Таке модерування передбачає не лише логістичне планування, а й формування цілісної етичної рамки, яка запобігає перетворенню трагедії на об'єкт вуайєристичного споглядання.

Управлінські рішення в цій специфічній сфері базуються на «травма-інформованому» підході, що є критично важливим для збереження соціальної стабільності. Цей підхід дозволяє делікатно інтегрувати місця нещодавніх трагедій у загальнонаціональний туристичний простір, мінімізуючи ризики ретравматизації як для відвідувачів, так і для місцевих мешканців. Впровадження такого менеджменту вимагає розробки чітких протоколів інтерпретації подій, де кожен елемент маршруту проходить етичну експертизу.

Центральним вектором сучасної державної політики є проєкт «Дороги стійкості», реалізація якого дозволяє трансформувати меморіалізацію з пасивної форми вшанування у дієвий механізм зміцнення національної резистентності. В управлінському аспекті цей проєкт демонструє перехід від «статичного пам'ятника» до інноваційного формату «динамічного маршруту», де кожен об'єкт стає ланкою у формуванні оновленої громадянської свідомості. Такий підхід перетворює звичайну подорож на акт усвідомленої солідарності, де відвідувач стає суб'єктом підтримки громад. Через менеджмент міжнародних комунікацій відвідувач набуває статусу «амбасадора правди», транслуючи об'єктивну картину подій на глобальній арені [2].

Системна реалізація проєкту «Дороги стійкості» та впровадження травма-інформованого менеджменту потребують чіткої формалізації параметрів взаємодії з відвідувачами, що відображено у розроблених ДАРТ критеріях етичного управління (табл. 1).

Таблиця 1

Критерії етичного менеджменту місць пам'яті за ДАРТ

№	Параметр управління	Зміст управлінської дії
1	Інтерпретація	Пріоритет фактів над емоціями, уникнення маніпуляцій
2	Етика	Заборона на розважальний контент та селфі-туризм
3	Участь громади	Обов'язкове погодження маршрутів з місцевими мешканцями
4	Освіта	Трансформація об'єкта у майданчик для вивчення прав людини

[авторська розробка]

Впровадження зазначених у таблиці 1 параметрів управління забезпечує трансформацію меморіального об'єкта з простого місця показу на інноваційний майданчик для вивчення прав людини, де етичні обмеження виступають гарантом збереження соціальної цінності ресурсу. Такий підхід дозволяє державним інституціям контролювати якість надання послуг, гарантуючи домінування просвітницької місії над економічною вигодою

Державний менеджмент у сфері меморіалізації передбачає впровадження жорстких етичних стандартів для екскурсійної діяльності. ДАРТ наголошує на неприпустимості комерціалізації горя, регламентуючи поведінку відвідувачів та гідів через спеціальні рекомендації [5]. Управління цим сегментом вимагає відмови від традиційного маркетингу на користь просвітницької інтерпретації, де екскурсовод стає модератором пам'яті.

Управління меморіальними процесами в сучасній Україні виступає стратегічним складником гуманітарної безпеки держави в умовах екзистенційної загрози. Ключовим інструментом стала розробка та імплементація Закону України від 21.03.2023 № 3005-IX щодо деколонізації топонімії та заборони пропаганди російської імперської політики [4]. Для системи управління економікою та туризмом цей акт став фундаментом, що вимагає тотального переосмислення змісту маршрутів та експозицій.

Управлінський акцент зміщується на активне очищення публічного простору від імперських маркерів. Деколонізація передбачає створення нових моделей інтерпретації історії, де пріоритетом є українська суб'єктність. Ефективний менеджмент цих процесів вимагає від ДАРТ та УІНП (Український інститут національної пам'яті) розробки нових методичних стандартів, що гармоніюють з міжнародним правом. Важливим орієнтиром є Хартія ICOMOS (2022), яка наголошує на праві громад на самовизначення та етичну презентацію спадщини [9].

Формування маршрутів «Дороги стійкості» має базуватися на принципах інклюзивності та відмови від колоніальних міфів. Державний нагляд дозволяє запобігти хаотичній комерціалізації та забезпечити високу якість освітнього

впливу, трансформуючи туриста на свідомого свідка історичної правди. Управління спирається на систему міжнародного моніторингу, зокрема звіти UNESCO щодо руйнувань культурної спадщини. Це дозволяє використовувати туризм як інструмент культурної дипломатії та стратегічної комунікації.

Сучасні технології менеджменту інформації відіграють особливу роль у деколонізації. Створення цифрових архівів дозволяє фіксувати персоналізовані історії жертв, що критично для деконструкції імперських наративів. Управлінські рішення на основі цих даних гуманізують освіту та стають складником фахової підготовки. Такий підхід забезпечує перехід до активної соціальної дії та адвокації справедливості.

Трансформація стратегічного управління від «темного туризму» до моделі Justice Tourism в Україні вимагає розробки унікальних протоколів для кожної локації. На відміну від західних меморіалів, український менеджмент стикається з феноменом «гарячої травми», що за класифікацією Ф. Стоуна потребує максимальної делікатності. Модель Justice Tourism базується на переконанні, що туризм є соціальною силою, здатною сприяти відновленню справедливості через залучення відвідувача до адвокації.

Для чіткої ідентифікації стратегічних відмінностей між традиційними та інноваційними підходами до меморіалізації, доцільно провести порівняльний аналіз ключових характеристик «темного туризму» та парадигми Justice Tourism (табл. 2).

Таблиця 2

Основні відмінності «темного туризму» та «Justice Tourism»

№	Характеристика	Темний туризм	Justice Tourism
1	Фокус	Сама подія (смерть, катастрофа)	Люди та їхні права (хто винен, як допомогти)
2	Роль туриста	Спостерігач (вуайєрист)	Свідок (адвокат справедливості)
3	Результат	Емоційне враження	Соціальна дія, поширення правди

[авторська розробка]

По наведеним у таблиці 2 даним ми бачимо систематизацію відмінностей яка доводить, що модель Justice Tourism переорієнтовує кінцевий результат

подорожі з отримання індивідуального емоційного враження на здійснення колективної соціальної дії та поширення верифікованої правди. Це дозволяє державним менеджерам розглядати такий вид туризму не як розважальну атракцію, а як ефективний інструмент міжнародної адвокації та формування активної громадянської позиції відвідувача.

Управлінська модель Justice Tourism передбачає трансформацію іноземного відвідувача на «свідка» злочинів та амбасадора правди.

Таблиця 3

Порівняння моделей менеджменту пам'яті

№	Модель управління	Об'єкт уваги	Кінцева мета візиту
1	Темний туризм	Трагічна подія як атракція	Емоційний катарсис відвідувача
2	Justice Tourism	Справедливість і права людини	Соціальна дія, адвокація правди

[авторська розробка]

Представлене у таблиці 3 порівняння демонструє, що в моделі Justice Tourism об'єкт уваги зміщується з самої трагічної події на фундаментальні цінності справедливості, що дозволяє досягти вищого рівня соціальної та просвітницької результативності. Такий управлінський підхід забезпечує трансформацію емоційного досвіду відвідувача у конкретну адвокаційну дію, що є ключовим показником ефективності державного менеджменту пам'яті.

Локації в Бучі та Ірпені належать до «темного» краю шкали через високу автентичність. Управління ними потребує балансу між доступом та болем постраждалих. В межах «Доріг стійкості» ці локації стають керованими освітніми майданчиками. Менеджмент зосереджений на збереженні речових доказів агресії для міжнародного правосуддя згідно стандартів UNESCO [11].

Кейс підвалу школи в Ягідному демонструє принцип мінімального втручання та консервації автентичності. Менеджмент передбачає жорстку регламентацію згідно з етикою ДАРТ для запобігання комерціалізації трагедії. Управління в Бородянці поєднує мистецьку інтерпретацію та цифрові технології для захисту об'єктів. Це дозволяє гуманізувати статистику через

персоналізовані історії. Державний нагляд за якістю підготовки гідів інтегрує українські кейси у світовий дискурс прав людини.

Для візуалізації практичної імплементації моделі Justice Tourism на прикладі знакових об'єктів пам'яті, треба систематизувати інструменти державного менеджменту та відповідні їм освітньо-виховні цілі (табл. 4).

Таблиця 4

Специфіка державного менеджменту об'єктів Justice Tourism

№	Локація / Об'єкт	Ключовий інструмент управління	Освітньо-виховна мета	Відповідність стандартам
1	Буча (Меморіал)	Документальний менеджмент доказів	Адвокація міжнародного трибуналу	UNESCO [11]
2	Ягідне (Підвал)	Етична консервація «гарячої пам'яті»	Виховання емпатії та стійкості	ДАРТ [2]
3	Ірпінь (Міст)	Управління візуальним наративом	Демонстрація ціни свободи	УІНП [1]
4	Бородянка (VR)	Менеджмент цифрових архівів	Глобальна медійна присутність	ICOMOS [9]

[авторська розробка]

Систематизація зазначених у таблиці 4 кейсів підтверджує, що для кожного типу об'єкта «гарячої пам'яті» держава застосовує диференційований набір управлінських інструментів – від документального менеджменту до створення цифрових копій – що забезпечує синергію національних виховних завдань та міжнародних стандартів захисту спадщини. Така варіативність підходів дозволяє максимально ефективно використовувати специфічний потенціал кожної локації як автономної інституції неформальної освіти для зміцнення національної резистентності та адвокації міжнародної справедливості.

Сучасна парадигма управління неможлива без цифрового менеджменту знань. Цифровізація є механізмом збереження верифікованої інформації. Еталоном є «Віртуальний музей російської агресії» – хаб для документування злочинів. Менеджмент цього ресурсу створює наратив стійкості, критичний для

гуманітарної безпеки. Використання VR-технологій реалізує концепцію «гарячої пам'яті» у безпечному форматі, мінімізуючи ретравматизацію [1].

Віртуальні тури зруйнованими містами базуються на документальній точності згідно зі стандартами UNESCO. Цифрові копії стають інструментом неформальної освіти для міжнародної аудиторії. Персоналізація трагедії через платформу «Меморіал» гуманізує статистику та зміцнює емпатичний зв'язок. Цей підхід забезпечує вплив на формування національної свідомості молоді [3].

Державний менеджмент включає жорсткі етичні стандарти для запобігання комерціалізації віртуальних просторів. Вказівки ДАРТ наголошують на пріоритеті просвітницької місії. Це корелює з Хартією ICOMOS щодо достовірності цифрових інтерпретацій. Синергія технологій та етики перетворює платформи на складник «Доріг стійкості». Цифрова меморіалізація виступає інструментом деколонізації, впроваджуючи норми Закону № 3005-IX у глобальний простір.

Висновки та пропозиції. У результаті дослідження встановлено, що економічне управління інноваційними моделями меморіального туризму трансформувалося у стратегічний вектор гуманітарної політики України. Сформована вертикаль ДАРТ та УІНП забезпечує перехід від пасивної комеморації до активного формування ідентичності. Державний менеджмент на основі «травма-інформованого» підходу перетворює місця трагедій на майданчики неформальної освіти. З педагогічної точки зору це сприяє рефлексії та етичному самовизначенню відвідувача.

Стратегічна трансформація до моделі *Justice Tourism* радикально змінює парадигму взаємодії з пам'яттю. Кейси Бучі, Ірпеня та Ягідного демонструють досягнення мети адвокації справедливості. Це дозволяє використовувати маршрут як живий підручник історії та прав людини. Нормативне забезпечення деколонізації є фундаментом для очищення освітнього контенту від імперських нашарувань. Управління цим процесом впроваджує нові наративи, орієнтовані на українську суб'єктність. Інтеграція стандартів ICOMOS та UNESCO в українську практику гарантує якість інтерпретації для підготовки фахівців.

Перспективи галузі пов'язані з цифровізацією менеджменту знань через VR-технології та віртуальні музеї. Синергія технологій та державного етичного нагляду замикає цикл управління, перетворюючи меморіальний туризм на автономну інституцію неформальної освіти для зміцнення національної резистентності.

Список використаних джерел | References:

1. Віртуальний музей російської агресії. (2021-2024). *Український інститут національної пам'яті*. <https://warmuseum.kyiv.ua/>.
2. Державне агентство розвитку туризму України. Проєкт «Дороги стійкості». 2023. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/v-ukrayini-prezentovali-proyekt-dorogi-stiykosti>.
3. Меморіал створює нову культуру пам'яті в Україні (2024). *Платформа пам'яті «Меморіал»*. <https://memorial.ua/>
4. Про засудження та заборону пропаганди російської імперської політики в Україні і деколонізацію топонімії : Закон України від 21.03.2023 № 3005-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3005-20>.
5. Рекомендації щодо відвідування маршрутів пам'яті російсько-української війни. (2025). *ДАРТ України*. https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/676ebb601cf654b30b119ea4_memories-places.pdf
6. Табенська, О. (2024). Меморіальний туризм як перспективний напрям післявоєнного туризму в Україні. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-91>
7. Хитра, О., Кобилянська, А., Цегельник, М. (2025). Особливості розвитку меморіального туризму на базі «місць пам'яті» в умовах війни і післявоєнного відновлення України. *Економіка та суспільство*, (82). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-82-195>.
8. Higgins-Desbiolles F. The «forgotten» power of tourism as a social force. *Annals of Tourism Research*. 2020. URL: <https://www.researchgate.net/publication/222425988>.
9. International Cultural Tourism Charter. (2022) *ICOMOS*. https://www.icomos.org/charters/tourism_e.pdf.
10. Stone P. The Dark Tourism Spectrum (2021). *UCLan Research Online*. <https://clouk.uclan.ac.uk/2772/>.
11. UNESCO report on Cultural Heritage in Ukraine. (2024). *World Heritage Convention*. <https://whc.unesco.org/en/news/>.