

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/189-61>**Моргулець О.Б.**доктор економічних наук, професор,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-1478>**Шевченко О.О.**кандидат економічних наук, доцент,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0431-7307>**Агєєв Я.В.**здобувач вищої освіти,  
Київський національний університет технологій та дизайну**Morhulets Oksana, Shevchenko Oleg, Aheiev Yaroslav**  
Kyiv National University of Technologies and Design

## ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС УКРАЇНИ В УМОВАХ ГЕОПОЛІТИЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ

Стаття спрямована на вивчення ключових аспектів адаптації, безпеки, маркетингу та стратегічного управління туристичною діяльністю в умовах геополітичної нестабільності та пошук ефективних інструментів для виживання і подальшого розвитку українських туристичних компаній в умовах військового конфлікту. Визначено за необхідне реорганізувати пропозиції та диверсифікувати послуги, впроваджувати цифрові технології, креативні маркетингові стратегії, проявляти гнучкість у стосунках з партнерами, турбуватися про безпеку та якісну комунікацію зі споживачами, створювати альтернативні фінансові резерви та розвивати кадровий потенціал. Запропоновані стратегії та рекомендації, сприятимуть створенню міцної основи для розвитку туристичного бізнесу, спроможного адаптуватися до нових реалій та відновити довіру клієнтів у період після війни.

**Ключові слова:** туристичний бізнес, геополітична нестабільність, адаптація, стратегії розвитку, сталий розвиток туризму.

## TOURISM BUSINESS OF UKRAINE IN CONDITIONS OF GEOPOLITICAL INSTABILITY: DEVELOPMENT STRATEGIES

Geopolitical instability, security issues and economic risks have a critical impact on the development of the tourism industry in Ukraine and require market entities to adapt and find new strategies. The key aspects of adaptation, security, marketing and strategic management of tourism activities in conditions of geopolitical instability and the search for effective tools for the survival and further development of Ukrainian tourism companies in conditions of military conflict are studied in the article. Considering today's challenges, this work aims to help tourism companies develop effective strategies that will allow them not only to survive the period of turbulence but also to build a solid foundation for further development and recovery of the industry after the war. The subject of the study is the management of tourism activities and ensuring the sustainable development of tourism in conditions of uncertainty and geopolitical challenges. The research is based on using scientific and methodological approaches and methods such as the method of analysis and synthesis for considering aspects of tourism in the context of geopolitical instability; statistical method for analyzing the state of the tourism industry; an analytical method for determining cause-and-effect relationships in the development of the industry in conditions of instability; a comparative method for determining effective strategies that based on the positive experience of successful companies. It has been established that initiative, the ability to adapt and learn own business in the context of new realities becomes key to success in conditions of geopolitical instability. It's determined that to reorganize offers and diversify services, implement digital technologies, creative marketing strategies, show flexibility in relations with partners, care about security and quality communication with consumers, create alternative financial reserves and develop personnel potential is necessary. The proposed strategies and recommendations will contribute to the creation of a solid foundation for the development of the tourism business, able to adapt to new realities and restore customer confidence in the post-war period.

**Keywords:** tourism business, geopolitical instability, adaptation, development strategies, sustainable development of tourism.

**JEL Classification:** L10, L83, O1

**Постановка проблеми.** В сучасному світі туристична галузь стає ареною для викликів та трансформацій, особливо в умовах геополітичної нестабільності і військових конфліктів. Збереження потужностей та забезпечення беззбиткової діяльності туристичних підприємств під час війни є важким викликом для компаній, які прагнуть не лише вижити в умовах невизначеності, але й розвиватися, забезпечуючи безпеку та задовольняючи потреби клієнтів.

Одним із ключових аспектів в управлінні туристичним бізнесом в умовах, коли неможливо передбачити розвиток навіть короткострокових подій, є гнучкість стратегій. Важливим аспектом розвитку туристичного бізнесу є також взаємодія з місцевими громадами.

Розбудова діалогу та партнерство дозволяють туристичним підприємствам інтегруватися в соціальну структуру та отримувати підтримку у разі кризових ситуацій. Подібна взаємодія сприяє не лише безпеці туристів, а й підтримці місцевих економік та культурних ініціатив. Розвиток альтернативних форм туризму, таких як віртуальні тури, для роботи з віддаленими регіонами, може зменшити негативний вплив військового стану на туристичну галузь. Крім того, акцент на внутрішній ринок може стати стратегією для збереження попиту на туристичні послуги в межах країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемам управління туристичною діяльністю в умовах стратегічної невизначеності та пошуку шляхів їх вирішення присвячено чимало наукових робіт як іноземних так і вітчизняних дослідників [1–11]. Проте, український туристичний бізнес сьогодні знаходиться в умовах, які вважаються найбільш складними для провадження туристичної діяльності. Тому їх вивчення і пошук шляхів адаптації до них є певним викликом як для бізнесу, так і для наукової спільноти.

Воєнні дії на її території України сформували певні тенденції в сфері внутрішнього туризму, які детально досліджувалися науковцями та висвітлені у праці [2]. Такими тенденціями є збільшення популярності санаторних турів; популярність бронювання турів «на завтра»; зменшення тривалості подорожей; зміна вимог до туристичних закладів; зміна портрету українського мандрівника; зростання популярності соло-туризму; популярність туристичних програм, спрямованих на допомогу Збройним Силам України. Але головне те, що люди продовжують подорожувати Україною, і це сприяє розвитку внутрішнього туристичного ринку нашої держави.

У праці [3] науковці пропонують механізм адаптивного, комплексного використання наявного туристичного рекреаційного потенціалу країни, що здатен позитивно вплинути на підвищення рівня національної економіки та реалізації зовнішньої політики держави в умовах невизначеності, сформовано принципи адекватного та ефективного управління розвитком галузі туризму в Україні. Проте, запропонований механізм базується переважно на досвіді адаптації компаній до змін, спричинених пандемією COVID-19 та не враховує безпекових аспектів нинішньої ситуації.

Досліджуючи досвід зарубіжних країн щодо використання ефективних маркетингових інструментів підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону, вітчизняними науковцями [4] визначено, що успішні практики підвищення туристичної привабливості зарубіжних країн базуються на Концепції сталого розвитку туризму. Підхід з позиції сталого розвитку є актуальним і важливим, адже враховує потреби сучасного покоління, не порушуючи можливості майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. Тому, формуючи шляхи вирішення проблем розвитку туризму в Україні в даній роботі будемо дотримуватися принципів сталого розвитку.

Існуючі на сьогодні дослідження проблематики розвитку вітчизняного туризму в умовах військового стану досить незначні. Тому наукові праці, які пропонують шляхи вирішення проблем виживання, функціонування та управління туристичними підприємствами в умовах повномасштабної війни, стратегічній

невизначеності та постійної загрози безпеці фізичної, економічної, інформаційної, фінансової тощо є вкрай актуальними.

**Метою статті** є пошук та аналіз стратегій управління туристичною діяльністю в умовах геополітичної нестабільності. Враховуючи сучасні виклики, дана робота має на меті також допомогти туристичним компаніям розробити ефективні стратегії, які дозволять їм не лише пережити період турбулентностей, але й вибудувати міцну основу для подальшого розвитку та відновлення галузі після війни.

**Виклад основних результатів дослідження.** Туризм, нині, став однією з найбільш постраждалих галузей економіки внаслідок повномасштабного вторгнення, що, в принципі, не є несподіваним. Зазвичай, обговорення туризму набуває актуальності, коли в країні встановлюється мир. Коли ж приходить війна, проблеми туризму зіштовхуються з загальними проблемами людства [5].

Внаслідок конфлікту стрімко змінилася динаміка туристичних потоків, особливо в західній та центральній частині України. Регіони, де раніше процвітав туризм, тепер відчувають його значний спад. Розвиток внутрішнього туризму ускладнює ряд проблем: перш за все, це військові дії; втрата значної частини туристично-рекреаційних ресурсів; руйнування туристичної інфраструктури; порушення логістики; розміщення окупаційних військ на території туристичних центрів; втрата трудових ресурсів. Нові реалії стали причиною для переосмислення та переорієнтації туристичної інфраструктури.

Разом з тим, український туристичні підприємства продовжують працювати та сплачувати податки до бюджету. За даними Державного агентства розвитку туризму [6] за перші шість місяців 2023 року туристична галузь України поповнила бюджет держави на 897, 848 млн грн. Це більше, ніж торік за цей період – у 2022 році за перше півріччя надійшло 809,435 млн грн. Втім, у довоєнному 2021 році показники були удвічі вищі – в казну було перераховано 1 млрд 88 млн 945 тис. грн. Між тим за перше півріччя 2023 року кількість платників податків, які займаються туристичною діяльністю, зменшилась на 23% у порівнянні з тим самим періодом у 2022 році. Якщо порівнювати із 2021 роком, то загальне скорочення становило 36% – юридичних осіб стало менше на 45%, підприємницьку діяльність у туризмі згорнули 32% фізичних осіб.

Найбільшу частку надходжень до держбюджету – 63% – сплатили готелі (569,828 млн грн). У 2022 році надходження були у 460,498 млн грн. За той самий період у 2021 році – 665,420 млн грн. Водночас зменшилась частка сплаченого податку від діяльності туристичних баз та дитячих таборів відпочинку. Від цих засобів розміщення надійшло 60,428 млн грн податку проти 73,012 млн грн за перше півріччя минулого року. У 2021 році вони сплатили 178,921 млн грн. Проте збільшилися надходження від податків від діяльності кемпінгів та стоянок для житлових автофургонів майже удвічі, становивши 1,492 млн грн у 2023 році проти 731 тисяч грн у 2022. Однак в порівнянні з 2021 роком податки від діяльності цих засобів розміщення знизилися [6].

Зменшення туристичного потоку впливає на багатоаспектні сфери економіки. Готелі, ресторани, екскур-

сійні агенції і транспортні підприємства відчувають фінансовий тиск та потребують адаптації до нових умов. Однак криза може виявитися також шансом для переосмислення стратегій та впровадження інновацій.

Справедливою вважається необхідність розвитку внутрішнього туризму та приваблення власних громадян до відвідування регіонів, які раніше привертали лише іноземців. Це може стати кроком до диверсифікації туристичного ринку та зменшення залежності від зовнішніх факторів. Нагальною стає також задача розвитку альтернативних форм туризму, таких як екологічний, культурний та гастрономічний туризм. Такі напрямки можуть привертати тих, хто цінує природну красу, історію та місцеву кухню.

Важливим кроком стає співпраця держави, бізнесу та громадськості щодо формування стратегії відновлення та підтримки туристичної галузі. Разом з цим, розуміння того, що туризм може бути важливим чинником економічного відновлення та соціокультурного розвитку, визначає важливість прийняття ефективних заходів. У країні, яка переживає труднощі, туризм може стати каталізатором для нового етапу розвитку та стимулювати позитивні зміни в інших галузях. Пошук зрозумілого та об'єднуючого підходу до вирішення проблем туризму може забезпечити сталий розвиток та процвітання галузі у майбутньому [11].

За результатами проведеного дослідження пропонуємо кілька стратегій та рекомендацій, які можуть допомогти українському туристичному бізнесу вижити і навіть зростати в нинішніх умовах.

*1. Реорганізація пропозицій.* Не намагайтеся просувати продукт, який успішно реалізувався до війни. Перегляньте наявні пропозиції і адаптуйте їх до нових реалій. Реорганізація туристичних послуг під час військового стану – завдання, яке вимагає від галузі креативності та відповідальності. Перегляд пропозицій та їх адаптація стає стратегічним кроком для збереження стійкості та залучення нових клієнтів.

Однією з ключових стратегій може стати зміщення акценту з міжнародного туризму на внутрішні подорожі, спрямовані на місцевих клієнтів. Розвиток внутрішнього туризму дозволить компаніям зменшити залежність від зовнішніх факторів та відновити прибутковість. Важливо створити привабливі пропозиції для відпочинку, беручи до уваги безпечні та екологічно чисті місцевості. Взаємодія з місцевою культурою та кухнею, розширенні асортименту культурних та гастрономічних вражень може стати вагомим аргументом у виборі туристичного продукту для споживача. Залучення місцевих артистів, проведення фестивалів та культурних заходів також підтримає розвиток туристичної інфраструктури.

Ці стратегії вимагають творчого підходу та оперативної реалізації. Реорганізація пропозицій туристичних послуг під час військового стану – це шанс для туроператорів та готелів виявити свою гнучкість та адаптивність, сприяючи відновленню галузі та підтримці подорожей навіть у важкі часи.

*2. Цифрова трансформація.* Цифрова трансформація туристичної діяльності визначає нові стандарти якості та зручності для клієнтів. Здійснення цього процесу вимагає від компаній відмовитися від традиційних методів та переходити на цифрові технологічні процеси. Одним з головних аспектів цифрової транс-

формації є удосконалення онлайн-систем бронювання та планування подорожей. Розробка зручних та інтуїтивно зрозумілих інтерфейсів допомагає клієнтам швидко знаходити інформацію та здійснювати бронювання в режимі реального часу. Також важливо впроваджувати системи сповіщень та персоналізованих рекомендацій для підвищення зручності користувачів.

Використання штучного інтелекту та аналітики дозволяє прогнозувати та адаптувати послуги до індивідуальних потреб клієнтів. Персоналізований підхід до вибору турів, рекомендації за інтересами та привабливі спеціальні пропозиції роблять досвід подорожей більш насиченим та приємним. Важливо розвивати віртуальні та доповнені реальності для подорожей. Це дозволяє клієнтам зазирати в майбутнє та попередньо оцінювати обрані місця. Віртуальні екскурсії, 360-градусні перегляди та інші технологічні новації стають вагомим стимулом для вибору конкретного туроператора.

Забезпечення безпеки та конфіденційності даних – невід'ємна частина цифрової трансформації. Застосування сучасних технологій шифрування та захисту від кібератак гарантує клієнтам, що їхні особисті дані залишаються в безпеці. Окрім зручностей для клієнтів, цифрова трансформація також сприяє оптимізації внутрішніх процесів компаній. Використання хмарних технологій, автоматизація бухгалтерських та адміністративних процесів дозволяють підвищити ефективність та скоротити витрати. У цифровому світі, де швидкість та зручність – ключові фактори успіху, туристичні компанії, які активно впроваджують технологічні новації, забезпечують собі конкурентну перевагу та відкривають нові можливості для розвитку та розширення бізнесу.

*3. Гнучкість у відносинах з партнерами.* Гнучкість у відносинах з партнерами стає ключовою стратегією в туристичному бізнесі, особливо в умовах постійної зміни соціально-економічних умов та геополітичної нестабільності. Розгляд можливості перегляду контрактів та умов співпраці з готелями, транспортними компаніями та іншими партнерами стає невід'ємною частиною адаптації до нових реалій.

У контексті готельного бізнесу, можливий перегляд умов бронювання та ануляції, щоб врахувати непередбачувані обставини. Гнучкість щодо термінів та умов платежів стає важливою для підтримки готелів у складних періодах та забезпечення стабільності бронювань. З транспортними компаніями можна розробити гнучкі тарифи та умови повернення квитків у разі непередбачуваних обставин. Адаптивність щодо гнучких графіків та маршрутів дозволяє пристосовуватися до змін у попиті та уникати великих фінансових втрат.

Співпраця з іншими партнерами, такими як екскурсійні агенції, ресторани та місцеві атракції, може включати перегляд комісій та умов співпраці. Гнучкість у встановленні нових умов співпраці або впровадженні спеціальних пропозицій допомагає утримувати партнерство в умовах зміни економічного середовища. Розробка стратегій кризового управління та можливість оперативного перегляду контрактів стає невід'ємною частиною адаптивності туристичних компаній. Гнучкість у відносинах з партнерами дозволяє оперативно реагувати на зміни у попиті та забезпечує довгострокову стабільність та довіру клієнтів.



Отже, гнучкість у відносинах з партнерами в туристичному бізнесі стає стратегічною перевагою. Здатність швидко реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі сприяє адаптації та успіху бізнесу в галузі, яка завжди знаходиться під впливом різноманітних чинників.

**4. Маркетингова стратегія.** Маркетингова стратегія туристичної діяльності, що орієнтована на місцевий ринок, є ключовим чинником у зміцненні позицій компаній у невизначених умовах і особливо під час військового стану. Зосередження на внутрішньому ринку вказує на важливість адаптації до місцевих реалій та забезпечення стабільності бізнесу.

Однією з основних стратегій є використання таргетованої реклами для залучення нових клієнтів з-поміж співвітчизників. Аналіз цільової аудиторії, їхніх інтересів та потреб дозволяє створювати персоналізовані та ефективні рекламні кампанії, спрямовані на збільшення обсягу місцевого туризму. Використання місцевих соціальних мереж, форумів та інтернет-спільнот є ефективним інструментом маркетингової комунікації. Активна присутність в онлайн-середовищі дозволяє взаємодіяти з потенційними клієнтами, надавати актуальну інформацію та збільшувати популярність бренду.

Локальний маркетинг може включати співпрацю з місцевими брендами, подіями та культурними ініціативами. Спільне проведення акцій та рекламних кампаній сприяє не тільки залученню нових клієнтів, але й зміцненню іміджу компанії в очах місцевої громади. Маркетингова стратегія, спрямована на місцевий ринок, є не лише стратегією адаптації до змін, але і джерелом нових можливостей для розвитку та утримання конкурентоспроможності в галузі туризму.

**5. Безпека та комунікація.** Безпека туристів під час військового стану в країні є надзвичайно важливим аспектом для туристичної індустрії. Для забезпечення максимального захисту клієнтів та персоналу, необхідно ретельно розробляти плани безпеки.

Перш за все, туроператорам та готелям слід розробляти індивідуальні плани евакуації та рятувальних дій, приділяючи увагу розташуванню об'єктів, медичній допомозі та безпечним маршрутам. Забезпечення доступу до безпечних зон та системи швидкої евакуації може врятувати життя та забезпечити захист туристів.

Інформаційна прозорість грає ключову роль у забезпеченні безпеки. Туроператори та готелі повинні систематично оновлювати свої ресурси та веб-сайти з актуальною інформацією щодо ситуації в країні. Це дозволяє туристам усвідомлювати ризики та приймати свідомі рішення щодо подорожі.

Ефективна комунікація грає також важливу роль у забезпеченні безпеки. Туроператори повинні встановлювати зв'язок з клієнтами ще до від'їзду, забезпечуючи інструкції щодо дій у випадку небезпеки. Також важливо надавати туристам засоби зв'язку для екстрених ситуацій та регулярно повідомляти їх про будь-які зміни у ситуації на місці.

Співпраця з місцевими владами та правоохоронними органами є необхідною для отримання оперативної інформації та координації заходів безпеки. Важливо вести діалог із загальнодоступними інституціями, щоб спільно розробляти та вдосконалювати стратегії безпеки. Усі плани безпеки повинні враховувати готовність реагування на різні етапи кризи,

від попередження до відновлення. Також важливо проводити регулярні навчання та тренування персоналу, щоб забезпечити швидку і компетентну реакцію на будь-які небезпечні ситуації.

Всі ці заходи допомагають створити оптимальні умови для безпеки туристів під час військового стану в країні, сприяючи їхньому захисту та підтримці довіри до туристичної галузі.

**6. Креативні рішення.** Впровадження креативного менеджменту і маркетингу у туристичну діяльність стає ключем до привертання уваги та стимулювання попиту. Використання нестандартних та оригінальних підходів може значно виокремити компанію серед конкурентів та повернути до неї нових клієнтів.

Запуск спеціальних пропозицій або турів зі знижками – ефективний метод стимулювання попиту. Акції та знижки можуть бути пов'язані з різними подіями, святами або тематичними заходами. Наприклад, пропозиції для молодіжних турів, романтичні пакети для пар або спеціальні тури для груп зі спільними інтересами.

Розробка тематичних турів або ексклюзивних пропозицій також може виявитися вдалим креативним ходом. Наприклад, тематичні тури для шанувальників гастрономії, пригодницькі подорожі, або екскурсії з використанням новітніх технологій та віртуальної реальності. Участь у туристичних ярмарках, фестивалях та інших заходах дозволяє створювати креативний імідж та взаємодіяти з клієнтами особисто. Амбіційні та унікальні стенди, інтерактивні презентації та конкурси можуть викликати цікавість та запам'ятатися публіці.

Однак, успіх креативного маркетингу полягає в його постійному оновленні та адаптації до нових тенденцій. Постійний моніторинг реакцій аудиторії та швидка реакція на зміни в їхніх інтересах дозволяє зберегти високу ефективність маркетингових кампаній в галузі туризму.

**7. Фінансова стійкість.** Фінансова стійкість туристичного бізнесу в умовах мінливої економічної обстановки та непередбачуваності оточуючого середовища стає запорукою його успішності. Управління фінансами вимагає ретельного планування та впровадження стратегій для забезпечення ліквідності та диверсифікації ризиків.

Забезпечення достатнього рівня ліквідності є критичним елементом. Регулярний моніторинг грошових потоків та оптимізація процесів використання ресурсів дозволяють уникнути несподіваних фінансових труднощів. Диверсифікація фінансових резервів грає ключову роль у зменшенні ризиків. Інвестування в різні види активів та галузі дозволяє компаніям ефективніше впоратися з несприятливими змінами в економічному середовищі. Наприклад, диверсифікація може включати в себе розширення лінійки турів, співпрацю з новими партнерами або розвиток додаткових послуг.

Управління кредитними ризиками є ще однією важливою складовою фінансової стійкості. Оцінка партнерів та контроль за кредитними лімітами допомагають уникнути непередбачених зобов'язань та забезпечити стабільність.

Ефективне використання технологій і програм для фінансового обліку та планування є ключем до успішного управління фінансами. Вони дозволяють в реальному часі відстежувати фінансові показники, аналізувати ефективність та приймати обґрунтовані рішення.

Загалом, фінансова стійкість туристичного бізнесу вимагає не тільки професійного обліку та контролю, але й гнучкості та готовності швидко адаптуватися до змін в економічному середовищі. Впровадження ефективних стратегій фінансового управління стає гарантією витривалості та розвитку в умовах нестабільності.

**8. Кадровий потенціал.** Кадровий потенціал туристичного підприємства визначає його конкурентоспроможність та здатність адаптуватися до змін в галузі. Ефективне управління персоналом вимагає систематичного розвитку кадрового потенціалу, підвищення кваліфікації та формування високої ефективної команди.

Розвиток кадрового потенціалу починається з професійного навчання та розвитку навичок співробітників. Організація тренінгів, семінарів та онлайн-курсів дозволяє працівникам оволодівати новими знаннями та вміннями, необхідними для ефективної роботи в туристичній галузі. Підвищення кваліфікації персоналу сприяє покращенню обслуговування клієнтів та розробці інноваційних рішень. Особливу увагу слід приділяти адаптації до сучасних технологій, оскільки вони визначають тенденції в туристичній індустрії.

Створення команди, готової працювати в умовах нестабільності, ґрунтується на працівниках, які володіють креативністю, комунікабельністю та здатністю до швидкої адаптації. Формування позитивного корпоративного клімату сприяє розвитку внутрішнього потенціалу команди. Ефективне лідерство відіграє ключову роль у формуванні високопрофесійного колективу. Лідер повинен вміти мотивувати персонал, розрізняти сильні та слабкі сторони кожного співробітника та створювати умови для особистого і кар'єрного зростання.

Загалом, кадровий потенціал туристичного підприємства є ключем до його стійкості та успіху. Інвестування в навчання, підвищення кваліфікації та формування команди, здатної працювати в умовах нестабільності, сприяє підтримці високого рівня обслуговування та конкурентоспроможності.

**9. Співпраця з громадськістю.** Співпраця з громадськістю у туристичній діяльності є стратегічно важливим елементом для побудови успішного та стійкого бізнесу. Здатність компанії ефективно взаємодіяти з місцевими громадами має ключове значення для створення взаємовигідних відносин та позитивного сприйняття бренду.

Перш за все, важливо визначити потреби та очікування місцевих громад. Слухати їхні думки, враховувати інтереси та взаємодіяти відкрито є ключем до побудови партнерства. Аналіз суспільної думки дозволяє адаптувати продукти та послуги до місцевих реалій, що сприяє підвищенню їхнього попиту. Створення позитивного іміджу та репутації в громаді вимагає активної участі в соціальних та культурних ініціативах. Підтримка місцевих заходів, благодійність та сприяння у розвитку інфраструктури можуть бути ефективними інструментами для створення позитивного враження про компанію.

Формування взаємовигідного партнерства з місцевою громадою є ключовим аспектом успіху бізнесу. Співпраця з місцевими підприємствами, митцями, ресторанами та іншими галузями може сприяти не лише розвитку бізнесу, але й створенню унікальних турів та подій для клієнтів. Ефективна комунікація є основою будь-якої співпраці з громадськістю. Також важливо враховувати фідбек громади та вчасно реагувати на зміни у сприйнятті. Сприятливий імідж та партнерство з місцевими громадами створюють вигідну атмосферу для розвитку туристичного бізнесу, сприяють залученню нових клієнтів та підвищують конкурентоспроможність туристичної компанії.

**Висновки.** Туризм в Україні серйозно постраждав від російського воєнного вторгнення, що призвело до різкого спаду туристичних потоків та втрат для регіонів. Проте, туристичні підприємства продовжують працювати та боряться за виживання заради перемоги і процвітання нашої країни.

Запропоновані стратегії спрямовані на створення стійкого фундаменту для розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. У цих умовах ключовими стають безпека, ініціативність, вміння адаптуватися та вивчати власний бізнес у контексті нових реалій. Забезпечення безпеки та комфорту туристів, а також здатність швидко реагувати на зміни дозволяють туристичним компаніям не лише пережити труднощі, але й вибудувати стратегії для подальшого зростання в умовах геополітичної нестабільності. Важливо є співпраця між державою, бізнесом та громадськістю для формування стратегії відновлення та підтримки туризму, що може слугувати каталізатором економічного відновлення та соціокультурного розвитку в повоєнних умовах.

### Список використаних джерел:

1. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі: колективна монографія. Видання дев'яте / за наук. ред. проф. Матвійчук Л.Ю., проф. Барського Ю.М., доц. Лепкого М.І. Луцьк : ВІП Луцького НТУ, 2023. 388 с.
2. Зарубіна А., Онойко Ю. & Щербатюк Н. Сучасні тенденції розвитку внутрішнього туризму. *Економіка та суспільство*. 2023. № (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32>
3. Радченко О. & Горбаченко С. Стратегія розвитку туристичної галузі України в умовах невизначенності. *Економіка та суспільство*. 2021. № (24). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31>
4. Буднікевич І. М., Гавриш І. І., Крупенна І. А. (2018) Інструменти підвищення привабливості туристично-рекреаційного комплексу регіону. *Ефективна економіка*. № (2).
5. Підмогильний С. Туризм під час війни. URL: <https://suspilne.media/615749-vidpocivati-obovazkovo-potribno-ekspert-z-turizmu-sergij-pidmogilnij-pro-podorozi-pid-cas-vijni/> (дата звернення: 31.01.2024).
6. Як відновлюється український туризм у 2023 році? URL: <https://news.dtk.ua/society/community/85439-ia-k-vidnovliujetsia-ukrayinskii-turizm-u-2023-goci> (дата звернення: 31.01.2024).
7. Замула І.В., Травін В.В., Кирилюк М.Р. Післявоєнний розвиток екотуризму в Україні: вітчизняний і міжнародний досвід. *Економіка, управління та адміністрування*. 2023. № (2(104)). С. 10–17. DOI: [https://doi.org/10.26642/jen-2023-2\(104\)-10-17](https://doi.org/10.26642/jen-2023-2(104)-10-17)
8. Васильєва О.О., Домашенко С.В., Каптюх Т.В. Перспективи розвитку туристичної галузі України у післявоєнний період. *Інфраструктура ринку*. 2023. № (72). С. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-33>

9. Моргулець О.Б. & Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. № (8). С. 88–96. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospsce-8-12>

10. Моргулець О.Б., Нищенко О.В., Шевченко О.О. Крос-культурні комунікації в туристичній діяльності: проблеми та шляхи вирішення. *Економіка та суспільство*. 2023. № (57). URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3184>

11. Danylyshyn B., Kovalova O., Oleshko A., Morhulets O. & others The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*. 2022. № 67(04). P. 661–671. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.4.2022.32>

#### References:

1. Matviichuk L. Iu., Barskoho Yu. M., Lepkoho M. I. (ed). (2023) *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnia, tekhnologii, modeli: kolektyvna monohrafiia* [Prospects for the development of tourism in Ukraine and the world: management, technologies, models : collective monograph]. Lutsk: VIP Lutskoho NTU. 388 p. (in Ukrainian)

2. Zarubina A., Onoiko Yu., Shcherbatiuk N. (2023) Suchasni tendentsii rozvytku vnutrishnoho turyzmu [Modern trends in the development of domestic tourism]. *Economy and society*, no. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-32> (accessed January 31, 2024).

3. Radchenko O. & Horbachenko S. (2021) Stratehiia rozvytku turystychnoi haluzi ukrainy v umovakh nevyznachennosti [Strategy for the development of the tourism industry of Ukraine in conditions of uncertainty]. *Economy and society*, no. 24. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-31> (accessed January 31, 2024).

4. Budnikevych I. M., Havrysh I. I., Krupenna I. A. (2018) Instrumenty pidvyshchennia pryvabylyvosti turystychno-rekreatsiinoho kompleksu rehionu [Tools for promoting the attractiveness of the tourist and recreational complex of the region]. *Efficient economy*, no. 2.

5. Pidmohylnyi S. Turyzm pid chas viiny [Tourism during the war]. Available at: <https://suspilne.media/615749-vidpocivati-obovazkovo-potribno-ekspert-z-turizmu-sergij-pidmogilnij-pro-podorozi-pid-cas-vijni/> (accessed January 31, 2024).

6. Yak vidnovliuetsia ukrainskyi turyzm u 2023 rotsi? [How will Ukrainian tourism be restored in 2023?]. Available at: <https://news.dtk.ua/society/community/85439-iak-vidnovliuetsia-ukrayinskii-turizm-u-2023-roci> (accessed January 31, 2024).

7. Zamula I. V., Travin V. V., Kyryliuk M. R. (2023) Pislivoiennyi rozvytok ekoturizmu v Ukraini: vitchyzniani i mizhnarodnyi dosvid [Post-war development of ecotourism in Ukraine: domestic and international experience]. *Economics, management and administration*, no. 2(104), pp. 10–17.

8. Vasylieva O. O., Domashenko S. V., Kaptiukh T. V. (2023) Perspektyvy rozvytku turystychnoi haluzi Ukrainy u pislivoiennyi period [Prospects for the development of the tourist industry of Ukraine in the post-war period]. *Market infrastructure*, no. 72, pp. 185–191. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-33> (accessed January 31, 2024).

9. Morhulets O. B. & Nyshenko O. V. (2023) Hotelno-restoranni biznes Ukrainy u dovoieni, voieni ta pislivoiennyi period [Hotel and restaurant business of Ukraine in the pre-war, war and post-war period]. *The tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, no. (8), pp. 88–96.

10. Morhulets O. B., Nyshenko O. V., Shevchenko O. O. (2023) Kros-kulturni komunikatsii v turystychnii diialnosti: problemy ta shliakhy vyrishennia [Cross-cultural communications in tourism: problems and solutions]. *Economy and society*, no. 57. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3184> (accessed January 31, 2024).

11. Danylyshyn B., Kovalova O., Oleshko A., Morhulets O. & others (2022) The Conceptual Framework for Creating an Industrial Smart and Tourism Favored Cluster for Sustainable Development of the Ukrainian Region. *Economic Affairs*, no. 67(04), pp. 661–671.