

УДК 338.48:65.01[66.046.4]

**І. В. Олійник,**к. е. н, доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних технологій,  
Херсонський державний аграрно-економічний університетORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3823-7532>

DOI: 10.32702/2306-6792.2025.4.98

## **СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК І КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: РИЗИКИ, ПРІОРИТЕТИ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ**

I. Oliinyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Management, Marketing  
and Information Technologies Department, Kherson State Agrarian and Economic University

### **STRATEGIC DEVELOPMENT AND COMPETITIVENESS OF TOURISM BUSINESS UNDER MARTIAL LAW: RISKS, PRIORITIES AND INNOVATIVE APPROACHES**

У статті досліджено сутність категорії стратегічного розвитку та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах військового стану. Проаналізовано основні ризики та загрози, що впливають на ефективність діяльності туристичного бізнесу, зокрема геополітичну нестабільність, економічні коливання, соціальні виклики та екологічні фактори. Визначено ключові пріоритети стратегічного управління, спрямовані на забезпечення фінансової стійкості, адаптації до кризових умов та підтримки безпеки туристів. Особливу увагу приділено впровадженню інноваційних підходів, таких як цифровізація, використання VR- і AR-технологій, оптимізація логістичних процесів та залучення інвестицій у стійкий розвиток галузі. Окреслено роль соціальної відповідальності підприємств у зміцненні туристичної сфери, зокрема розвиток інклюзивного туризму, підтримка внутрішньо переміщених осіб та екологічні ініціативи. У результаті дослідження сформульовано висновки щодо необхідності адаптації туристичних компаній до кризових реалій через розробку комплексних стратегій, що поєднують інновації, ефективне управління ризиками та стає зростання галузі.

This article examines the essence of strategic development and competitiveness of tourism enterprises under martial law conditions. It analyzes the primary risks and threats affecting tourism business efficiency, including geopolitical instability, economic fluctuations, social challenges, and environmental factors. The study explores how these challenges fundamentally reshape traditional business models and force companies to adopt more resilient operational frameworks.

The research identifies key strategic management priorities aimed at ensuring financial sustainability, crisis adaptation, and tourist safety. The analysis extends to comprehensive risk assessment methodologies and the development of adaptive management systems that can respond to rapidly changing security situations. The paper emphasizes the critical role of data-driven decision-making in maintaining operational continuity during periods of heightened uncertainty.

Special attention is devoted to implementing innovative approaches, such as digitalization, VR and AR technologies, logistics process optimization, and attracting investments for sustainable industry development. The study details how these technological solutions not only enhance operational efficiency but also create new revenue streams and market opportunities, particularly in domestic tourism segments.

The paper examines the role of corporate social responsibility in strengthening the tourism sector, specifically addressing inclusive tourism development, support for internally displaced persons, and environmental initiatives. This includes analyzing successful case studies of tourism enterprises that have effectively balanced commercial viability with social impact during crisis periods.

The research concludes by emphasizing the necessity for tourism companies to adapt to crisis realities through developing comprehensive strategies that combine innovation, effective risk management, and sustainable industry growth. It provides practical recommendations for building resilient business models that can withstand future disruptions while maintaining competitive advantage in the transformed tourism landscape.

*Ключові слова: підприємства, туристичний бізнес, стратегічний розвиток, конкурентоспроможність, пріоритети, ефективність, військовий стан, ризики та загрози, безпека, інновації, інвестиції, фінансова стійкість, соціальна відповідальність, інклюзії.*

*Key words: enterprises, tourism business, strategic development, competitiveness, priorities, efficiency, martial law, risks and threats, security, innovation, investment, financial sustainability, social responsibility, inclusion.*

### **ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ**

Туристичний бізнес є важливим сектором економіки, що сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури та зміцненню міжкультурних зв'язків. Однак в умовах військового стану ця галузь стикається зі значними викликами, які кардинально змінюють її функціонування. Підприємства змушені адаптуватися до економічної нестабільності, різкого падіння попиту, обмеженого доступу до туристичних локацій, руйнування інфраструктури та загроз безпеці. Крім того, міжнародні санкції, логістичні труднощі та фінансові ризики ще більше ускладнюють їхню діяльність.

Відсутність чітких механізмів кризового реагування та нестача фінансових ресурсів призводять до зниження конкурентоспроможності туристичних компаній. У таких умовах стратегічний розвиток галузі потребує нових підходів до управління підприємствами, що поєднуюватимуть оперативні антикризові заходи з довгостроковими стратегіями забезпечення фінансової стійкості та ефективного управління ризиками. Саме тому пріоритетними напрямками розвитку туристичного бізнесу в сучасних умовах є впровадження інноваційних рішень, цифровізація сервісів, адаптація бізнес-моделей до змін попиту та розвиток безпечного та інклюзивного туризму. Значну роль відіграють інвестиції у відновлення туристичної інфраструктури, розширення партнерських зв'язків, запровадження програм соціальної відповідальності та екологічно сталого розвитку.

З наукової точки зору актуальним є комплексний аналіз стратегічного управління в кризових умовах, визначення ефективних механізмів підтримки туристичного бізнесу, а також розробка адаптивних стратегій, що забезпечують баланс між безпекою, фінансовою стабільністю та конкурентоспроможністю галузі. Дослідження цих питань сприятиме відновленню вітчизняного ту-

ристичного бізнесу, посиленню його економічної ефективності, інтеграції інновацій та сталому розвитку в посткризовий період, що, у свою чергу, матиме позитивний вплив на соціально-економічну ситуацію загалом.

### **АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ**

Останні наукові дослідження в галузі стратегічного розвитку та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах військового стану висвітлюють ключові аспекти забезпечення стійкості підприємств у кризових умовах. У працях Бабова К., Безверхнюк Т., Бабової І. [1]; Квасній Л. Г., Гонак І. М., Пецух А. О. [3] розглядаються стратегічні підходи до підвищення конкурентоспроможності туристичних підприємств через адаптацію бізнес-моделей, використання інновацій та цифрових технологій. Автори наголошують на необхідності врахування сучасних викликів, зокрема безпекових загроз і економічної нестабільності.

Дослідження Моргулець О. Б., Нищенко О. В. [9] присвячені аналізу ризиків і загроз, що постають перед туристичною галуззю у військовий період. Автори акцентують увагу на потребі розробки ефективних антикризових стратегій, спрямованих на зниження фінансових втрат, підвищення інвестиційної привабливості та збереження робочих місць. Особливу увагу вони приділяють питанням фінансової стійкості підприємств, ролі державної підтримки та соціальної відповідальності бізнесу. У працях Стойко І., Зарихти Д., Бажанової [4] розглядаються інноваційні підходи до розвитку туристичного бізнесу, включаючи цифровізацію послуг, використання штучного інтелекту та персоналізованих маркетингових стратегій. Автори підкреслюють важливість підвищення ефективності управлінських рішень, що сприяють адаптації підприємств до швидких змін ринку.

Значний інтерес викликають дослідження Миронова Ю. Б. [7]; Федоришина Л., Головчук Ю., Боднар Р. [12], які аналізують можливості розвит-

ку інклюзивного туризму в умовах воєнного стану. Автори акцентують увагу на необхідності створення безпечних туристичних маршрутів, забезпеченні доступності туристичних об'єктів для осіб з обмеженими можливостями та формуванні соціально відповідального підходу до розвитку галузі.

Разом з тим, окремі аспекти проблематики стратегічного розвитку туристичного бізнесу залишаються недостатньо вивченими та потребують подальших наукових пошуків. Зокрема, малодослідженими є питання адаптації бізнес-моделей туристичних підприємств до довготривалих кризових умов та розробки нових механізмів фінансової підтримки малого та середнього бізнесу у цій сфері. Також потребує глибшого аналізу вплив цифрових інновацій на забезпечення безпеки туристичних потоків та ефективності управління ризиками.

### **ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)**

Метою статті є дослідження стратегічного розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану, аналіз основних ризиків і загроз для підприємств галузі, а також обґрунтування пріоритетних напрямів підвищення конкурентоспроможності через впровадження інновацій, забезпечення фінансової стійкості та розширення соціальної відповідальності. Виходячи з цього, у дослідженні розглядаються ключові чинники, що впливають на діяльність туристичних підприємств у період воєнного стану, аналізуються основні ризики та загрози, які знижують ефективність функціонування галузі, та визначаються стратегічні підходи до підвищення її конкурентоспроможності у кризових умовах.

### **ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Сучасний туристичний бізнес є однією з найбільш динамічних та перспективних галузей світової економіки, що відіграє ключову роль у формуванні валового внутрішнього продукту (ВВП), забезпеченні зайнятості населення, розвитку інфраструктури та міжкультурних зв'язків. За даними Всесвітньої ради з туризму та подорожей (WTTC), у 2022 році внесок туризму в економіку Парижа становив майже \$36 млрд, Пекіна — \$33 млрд, а Орlando — \$31 млрд. [10].

Проте функціонування туристичної галузі в умовах нестабільності супроводжується значними ризиками, які безпосередньо впливають на конкурентоспроможність туристичних підприємств та їхню здатність до адаптації. Військові конфлікти можуть призвести до значного зменшення туристичних доходів, що негативно впливає на місце-

ву економіку, збільшуючи безробіття та погіршуючи рівень життя населення. Зокрема, вплив військових конфліктів, економічних коливань, екологічних змін та технологічних трансформацій формує безпрецедентні виклики, що потребують стратегічного переосмислення підходів до управління галуззю. У 2022 році українська туристична галузь зазнала значних втрат через військові дії, що призвело до зупинки роботи підприємств, зниження туристичних потоків та зменшення міжнародної привабливості країни як туристичного напрямку [13].

В свою чергу, геополітична нестабільність та військові дії спричиняють руйнування інфраструктури, розрив логістичних ланцюгів, зниження купівельної спроможності населення та зростання рівня загроз для безпеки туристів. У такому контексті критичним аспектом є розробка ефективних механізмів кризового менеджменту, що включає всебічну оцінку ризиків, диверсифікацію напрямів діяльності та розробку адаптивних сценаріїв стратегічного розвитку. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища саме здатність туристичних підприємств до швидкої реакції та впровадження антикризових рішень визначає їхню стійкість.

Вагомим напрямом мінімізації ризиків та збереження конкурентних позицій є інтеграція інноваційних бізнес-моделей, зокрема цифровізація туристичних послуг, застосування технологій віртуальної та доповненої реальності, впровадження штучного інтелекту та аналізу великих даних. Ці інструменти не лише підвищують ефективність операційної діяльності підприємств, а й створюють можливості для персоналізації туристичного досвіду, що є критично важливим у контексті глобальної трансформації споживчих уподобань.

В умовах обмежень на міжнародні подорожі особливої актуальності набуває розвиток внутрішнього туризму, що може стати стратегічним драйвером відновлення галузі. Формування нових туристичних маршрутів, підтримка малого та середнього бізнесу в регіонах, розвиток екологічного та сільського туризму не лише сприяють економічній стабілізації, а й забезпечують збереження культурної та природної спадщини. Успішна реалізація таких ініціатив потребує активного залучення держави через створення сприятливих умов для інвестування, розробку механізмів податкового стимулювання та впровадження програм фінансової підтримки галузі [2].

Не менш важливим чинником конкурентоспроможності туристичних підприємств є соціальна відповідальність та забезпечення безпеки туристів. У сучасних умовах успішний туристичний

бізнес неможливий без реалізації стратегій стало-го розвитку, що включають підтримку внутрішньо переміщених осіб, інтеграцію інклюзивних туристичних програм та сприяння соціально-економічній стабільності регіонів.

Слід зазначити, що сучасний туристичний бізнес розвивається у динамічному середовищі, де технологічні інновації стають ключовим фактором успіху. Використання цифрових технологій дає змогу підприємствам адаптуватися до змінних умов ринку, підвищувати ефективність управління, знижувати операційні витрати та покращувати якість обслуговування клієнтів. Зокрема, впровадження передових інформаційних систем сприяє автоматизації бізнес-процесів, оптимізації маркетингових стратегій і формуванню персоналізованих пропозицій для споживачів.

Однією з найважливіших технологій, що змінює туристичний бізнес, є штучний інтелект (AI). Завдяки алгоритмам машинного навчання підприємства можуть аналізувати поведінку клієнтів, прогнозувати їхні потреби та створювати максимально релевантні пропозиції. Наприклад, туристичні платформи, оснащені штучним інтелектом, можуть рекомендувати подорожі, готелі та послуги на основі попередніх пошуків і бронювань користувачів. Крім того, AI застосовується для автоматизації процесів обробки заявок, управління ціноутворенням і аналізу ринкових тенденцій, що підвищує конкурентоспроможність підприємств.

Не менш важливу роль відіграють чат-боти та віртуальні асистенти, які забезпечують швидку та якісну комунікацію з клієнтами. Вони можуть відповідати на запити туристів у режимі 24/7, допомагати з вибором маршрутів, надавати інформацію про послуги, бронювання та ціни. Такий підхід значно зменшує навантаження на персонал і підвищує рівень задоволеності клієнтів. Окрім того, інтеграція чат-ботів з месенджерами та соціальними мережами дає можливість туристичним підприємствам ефективно взаємодіяти з аудиторією та покращувати рівень обслуговування.

Ще одним важливим напрямком є використання великих даних (Big Data). Аналітичні системи обробляють значні обсяги інформації про поведінку споживачів, їхні вподобання, фінансові можливості, сезонні тенденції та популярні туристичні напрямки. Це дозволяє компаніям приймати обґрунтовані рішення щодо розробки маркетингових кампаній, управління цінами та оптимізації бізнес-процесів [11].

Значний вплив на туристичний бізнес також має блокчейн-технологія, яка забезпечує прозорість та безпеку фінансових операцій. Використання блокчейну у сфері туризму дозволяє

мінімізувати ризики шахрайства, спростити процес бронювання та гарантувати клієнтам безпечні транзакції. Наприклад, децентралізовані системи можуть автоматично перевіряти автентичність бронювання готелів, авіаквитків та інших послуг, що значно підвищує довіру споживачів до туристичних підприємств.

Помітне значення у розвитку туристичного бізнесу сьогодні відіграють соціальні мережі, мобільні застосунки та інтерактивні платформи. Завдяки активній присутності у соціальних мережах туристичні компанії можуть ефективно комунікувати зі споживачами, рекламувати свої послуги та залучати нових клієнтів. Мобільні застосунки стали невід'ємною частиною туристичного сервісу. Завдяки ним клієнти можуть легко знаходити та бронювати готелі, купувати квитки, замовляти екскурсії та отримувати персоналізовані пропозиції у режимі реального часу. Додатково слід виокремити інтеграцію GPS-навігації, карт та голосових підказок у мобільні додатки, що сприяє зручному плануванню подорожей і підвищенню комфорту туристів.

Серед інноваційних технологій, які активно використовуються у туристичному бізнесі, інтерактивні віртуальні тури займають особливе місце. Застосування VR (віртуальної реальності) та AR (доповненої реальності) дозволяє потенційним туристам заздалегідь ознайомитися з готелями, культурними пам'ятками та екскурсійними маршрутами, що сприяє прийняттю зважених рішень перед бронюванням. За прогнозами, світовий ринок AR та VR у сфері подорожей та туризму зростатиме високими темпами, досягнувши \$304,4 млн до 2023 року.

Використання таких технологій підвищує рівень довіри до компанії та формує її інноваційний імідж. Дослідження показують, що гості, які можуть віртуально оглянути номери та загальні простори готелю, розвивають більшу довіру до рішення про бронювання, що зменшує ризик розчарування та збільшує ймовірність позитивного досвіду [14].

Додатково впровадження VR та AR технологій у туристичному бізнесі сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємств, дозволяючи їм пропонувати клієнтам унікальний досвід та покращувати якість обслуговування. З огляду на зростаючу популярність віртуальних мандрівок, туристичні компанії активно інвестують у ці технології для покращення взаємодії з клієнтами та задоволення їхніх потреб.

Окрім технологій, спрямованих на взаємодію з клієнтами, туристичні підприємства активно впроваджують автоматизовані платформи управління бізнес-процесами. Такі рішення дозволяють

ефективно контролювати фінансові потоки, керувати персоналом, оптимізувати логістику та підвищувати загальну продуктивність компанії. В умовах глобальної цифровізації туристичні підприємства повинні максимально використовувати потенціал онлайн-бронювання, систем лояльності та персоналізованих пропозицій. Зокрема, впровадження програм лояльності на основі AI та Big Data дозволяє створювати унікальні знижки та бонуси для постійних клієнтів, що мотивує їх повертатися до конкретного бренду.

У сучасних реаліях фінансова стійкість туристичних підприємств є ключовим фактором їхньої конкурентоспроможності, особливо в умовах безпрецедентних викликів. Військові конфлікти, економічні коливання та глобальні фінансові ризики створюють додатковий тиск на галузь, вимагаючи від підприємств адаптації та стратегічної далекоглядності. Військові дії призводять до значного зменшення туристичного потоку в постраждалих регіонах, оскільки туристи уникають відвідування таких місць через загрозу безпеці та страх військових дій. Це, своєю чергою, спричиняє втрати для туристичних підприємств, які залежать від стабільного потоку клієнтів [3].

Макроекономічні коливання мають значний вплив на туристичний сектор. За даними Міністерства фінансів України, оцінки щодо зміни ВВП у 2024 році коливаються від "мінус" 1,5% за негативним сценарієм до "плюс" 8% за максимальною оцінкою. Такі розбіжності у прогнозах створюють невизначеність для туристичних підприємств, ускладнюючи процес стратегічного планування [8].

Глобальні фінансові ризики, зокрема інфляція та можливі рецесії, також впливають на туристичний бізнес. Попри очікування, що у 2024 році внесок туристичної індустрії у світовий ВВП досягне рекордних \$11,1 трлн, що становить 10% глобального ВВП, підприємства повинні бути готові до можливих економічних спадів та змін у споживчих витратах. Таким чином, для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності в умовах сучасних викликів туристичні підприємства повинні розробляти комплексні системи управління ризиками та впроваджувати інноваційні механізми захисту своїх активів.

В контексті стратегічного розвитку особливої ваги набуває питання залучення фінансових ресурсів, яке стає все більш комплексним та багатовимірним. Сучасні підприємства активно досліджують різноманітні можливості фінансування, прагнучи знайти оптимальний баланс між традиційними та інноваційними джерелами капіталу. Міжнародні грантові програми відіграють все більш значущу роль у цьому процесі, пропонуючи не лише фінансову підтримку, але й доступ до пе-

редових практик та експертизи. Європейський Союз, Світовий банк та інші глобальні організації розробляють спеціалізовані програми підтримки, орієнтовані на сталий розвиток туризму та соціальну відповідальність. Особлива увага приділяється проектам, що сприяють розвитку інклюзивного туризму та підвищенню екологічної безпеки, створюючи нові можливості для диверсифікації туристичного продукту та залучення додаткових сегментів споживачів.

Інноваційний вектор розвитку туристичного бізнесу яскраво відображається у стрімкому зростанні інтересу венчурних інвесторів до технологічних стартапів у сфері туризму. Цей тренд посилюється глобальною цифровізацією та зміною споживчих преференцій, де технологічні рішення стають невід'ємною частиною туристичного досвіду.

Підприємства, що пропонують інтегровані AI-рішення та інноваційні платформи для персоналізованих подорожей, демонструють вражаючі результати у залученні інвестицій та масштабуванні своєї діяльності. Такі компанії не лише підвищують ефективність операційних процесів, але й створюють нові стандарти якості обслуговування, що стає критично важливим фактором конкурентоспроможності в умовах зростаючої конкуренції.

Державна підтримка туристичного сектору в умовах військового стану набуває стратегічного значення для забезпечення економічної стійкості галузі. Уряд розробляє комплексні програми стимулювання, які враховують не лише поточні виклики, але й довгострокові пріоритети розвитку галузі. Особлива увага приділяється питанням національної безпеки та збереження робочих місць, що має критичне значення для соціальної стабільності. Партнерські проекти та міжнародна кооперація виступають потужними інструментами подолання існуючих ризиків та загроз, відкриваючи нові можливості для розвитку та зміцнення ринкових позицій підприємств. Така співпраця часто супроводжується передачею передового досвіду та технологій, що сприяє підвищенню загального рівня конкурентоспроможності вітчизняного туристичного бізнесу [12].

Франчайзингові моделі розвитку бізнесу демонструють виняткову адаптивність до кризових умов, пропонуючи туристичним підприємствам ефективні механізми оптимізації витрат при збереженні високих стандартів якості послуг. Цей підхід набуває особливої цінності в умовах обмежених інвестиційних можливостей, дозволяючи компаніям використовувати перевірені бізнес-моделі та методики управління. Крім того, франчайзинг створює додаткові можливості для диверси-

фікації ризиків та забезпечення стабільного розвитку, що стає критично важливим фактором підтримки фінансової стійкості в періоди економічної турбулентності.

Сьогодні вже не викликає сумнівів теза про те, що стратегічна гнучкість виступає визначальним фактором успіху сучасних туристичних підприємств, виявляючись у їхній здатності оперативно адаптувати бізнес-моделі відповідно до змін зовнішнього середовища. Вона проявляється не лише у швидкості реакції на ринкові зміни, але й у спроможності впроваджувати інновації та диверсифікувати послуги. Підприємства активно розширюють спектр своїх пропозицій, інтегруючи екологічний, медичний та освітній туризм у свої портфоліо. При цьому особлива увага приділяється дотриманню принципів соціальної відповідальності та інклюзії, що стає важливим фактором формування позитивного іміджу та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Вихід на міжнародні ринки та розширення цільової аудиторії стають стратегічними пріоритетами для туристичних підприємств, що прагнуть зміцнити свою фінансову стійкість. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати залежність від локальних економічних факторів, але й відкриває нові перспективи для розвитку бізнесу. Особлива увага приділяється розвитку преміальних сегментів, зокрема VIP-туризму та корпоративного сегменту, які демонструють вищу стабільність попиту та стійкість до економічних коливань. Крім того, міжнародна експансія сприяє обміну досвідом та впровадженню передових практик управління, що підвищує загальну ефективність бізнесу.

Ефективне управління фінансами в умовах військового стану також вимагає комплексного підходу до впровадження передових технологій та інноваційних методик оптимізації витрат. Підприємства активно інвестують у цифрову трансформацію, яка охоплює всі аспекти діяльності — від автоматизації операційних процесів до розвитку систем безпеки та управління ризиками. Формування стратегічних резервів набуває особливого значення як механізм забезпечення фінансової стабільності в умовах невизначеності [9].

Сьогодні, як ніколи раніше, проблематика безпеки в туристичній галузі сьогодні набуває безпрецедентного значення, оскільки глобальні виклики постійно змінюють динаміку ризиків та загроз. Військові конфлікти, терористичні акти, природні катастрофи, пандемії та зростаюча кіберзлочинність значною мірою впливають на безпеку туристів та туристичних компаній. Ці фактори вимагають системного підходу до управління безпекою в галузі, зокрема розробки комплексних стратегій захисту, що охоплюють фізичну безпеку ман-

дрівників, інформаційну безпеку компаній, фінансові ризики, а також психологічний комфорт клієнтів. Враховуючи зростаючі ризики, туристичні підприємства змушені адаптувати свої бізнес-моделі та розробляти ефективні механізми попередження загроз, щоб забезпечити стабільність своєї діяльності в умовах глобальної нестабільності.

Натомість сучасні геополітичні виклики змушують туристичні підприємства суттєво переосмислювати свої підходи до забезпечення безпеки. Це не лише підвищення рівня фізичного захисту туристів, але й активне використання аналітичних інструментів для моніторингу та прогнозування можливих загроз. Використання штучного інтелекту та великих даних дозволяє розробляти складні системи оцінки ризиків, що допомагають ідентифікувати потенційні загрози ще на ранніх стадіях.

У сучасних умовах страхування туристичних послуг трансформується з традиційного страхового покриття у комплексну систему управління ризиками. Страхові компанії розробляють нові продукти, які охоплюють широкий спектр загроз, включаючи ризики, пов'язані з військовими діями, терористичними актами, природними катаклізмами та кіберзлочинністю. Це передбачає створення більш гнучких механізмів компенсації збитків, персоналізацію страхових пакетів відповідно до регіональних особливостей та рівня ризиків, а також впровадження цифрових технологій для автоматизації страхових виплат та обробки страхових випадків. Такий підхід дозволяє туристам отримати максимальний рівень захисту та впевненість у своїй безпеці під час подорожей [6].

У цьому зв'язку цифрові платформи відіграють важливу роль у забезпеченні безпеки туристів, надаючи актуальну інформацію про безпечні маршрути, потенційні загрози та зміни в безпековій ситуації. Такі платформи інтегрують дані з різних джерел, включаючи державні органи, міжнародні організації, туристичні компанії та локальні служби безпеки. Використання алгоритмів штучного інтелекту дозволяє аналізувати потік даних у режимі реального часу, що допомагає туристичним операторам та мандрівникам оперативно коригувати маршрути та змінювати плани подорожей у разі виникнення загрозливих ситуацій. Завдяки таким інноваціям, туристи можуть приймати обґрунтовані рішення щодо своїх подорожей та уникати потенційно небезпечних ситуацій.

Кібербезпека стає одним з найважливіших викликів для туристичних підприємств, оскільки цифровізація послуг призводить до зростання вразливостей. Неавторизований доступ до конфіденційної інформації клієнтів, фінансові шахрайства

та хакерські атаки можуть завдати значних репутаційних та фінансових втрат туристичним компаніям. Щоб мінімізувати ці ризики, туристичні підприємства впроваджують багаторівневі системи аутентифікації, біометричні методи верифікації, складні алгоритми шифрування даних та технології штучного інтелекту для виявлення підозрілих дій. Крім того, важливим аспектом є дотримання міжнародних стандартів кібербезпеки та проведення регулярних аудитів інформаційних систем, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати потенційні загрози [1].

Захист персональних даних туристів також є ключовим елементом забезпечення безпеки в галузі. Враховуючи жорсткі міжнародні регуляції, такі як GDPR, туристичні компанії змушені розробляти комплексні системи управління даними, що гарантують їхню конфіденційність. Це включає впровадження політик безпеки, навчання персоналу принципам кібергігієни, використання сучасних методів шифрування даних та здійснення регулярного моніторингу безпеки систем. Дотримання таких заходів не лише забезпечує захист клієнтських даних, а й зміцнює довіру туристів до компаній, які піклуються про їхню безпеку.

Ось чому розвиток міжнародного співробітництва у сфері безпеки туризму дозволяє ефективніше боротися із загрозами та впроваджувати кращі практики управління безпекою. Туристичні підприємства активно беруть участь у міжнародних ініціативах, обміні досвідом та впровадженні інноваційних рішень у сфері безпеки. Створення єдиних галузевих стандартів безпеки, сертифікаційних програм та механізмів контролю якості допомагає забезпечити високий рівень захищеності туристичних послуг та інфраструктури. Це також сприяє розвитку механізмів оперативного реагування на кризи та вдосконаленню стратегій захисту туристичних об'єктів.

Інвестиції в технологічну інфраструктуру безпеки стають стратегічним пріоритетом для туристичних компаній. Це включає використання сучасних систем відеоспостереження, біометричних методів ідентифікації, контролю доступу та автоматизованих систем раннього попередження про надзвичайні ситуації. Інтеграція таких систем у єдину платформу управління безпекою підвищує ефективність захисту туристичних об'єктів та мінімізує потенційні загрози. Таким чином, забезпечення безпеки в туристичній галузі стає багатогранним процесом, що потребує комплексного підходу, інноваційних рішень та активної взаємодії всіх зацікавлених сторін [4].

Важливо зазначити, що сталий розвиток туристичного бізнесу в умовах глобалізації та зростаючої екологічної свідомості суспільства набуває

особливого значення. Туризм, як одна з найбільш динамічних і масштабних галузей економіки, здійснює суттєвий вплив на природне середовище, соціально-економічний розвиток регіонів і культурну спадщину. У сучасному світі туристичні підприємства вже не можуть ігнорувати наслідки своєї діяльності для екології та місцевих громад, оскільки суспільні очікування щодо відповідального ведення бізнесу зростають. Інтеграція принципів сталого розвитку у функціонування туристичних компаній стає не лише етичним імперативом, а й важливим чинником конкурентоспроможності, що дозволяє підприємствам залучати нові сегменти споживачів, відповідати на виклики глобалізації та забезпечувати довгострокову життєздатність індустрії.

В свою чергу інвестиції в екологічний туризм є стратегічно важливим напрямом розвитку туристичного бізнесу, що забезпечує гармонійне співіснування економічних, соціальних та екологічних інтересів. Екологічний туризм, або екотуризм, передбачає відповідальне ставлення до використання природних ресурсів, збереження біорізноманіття, охорону культурної спадщини та підтримку місцевих громад. Розширення екотуристичних маршрутів, створення екологічних готелів, впровадження ресурсозберігаючих технологій, використання відновлюваних джерел енергії, мінімізація відходів та скорочення викидів CO<sub>2</sub> є необхідними заходами для розвитку сталого туризму. Крім того, зростаючий попит на подорожі, що сприяють збереженню довкілля, стимулює туристичні компанії адаптувати свої бізнес-моделі до сучасних викликів і впроваджувати інноваційні рішення.

Впровадження енергоефективних технологій є ще одним ключовим аспектом екологічної відповідальності туристичного бізнесу. Використання сучасного обладнання, що дозволяє мінімізувати споживання енергоресурсів, зменшити втрати тепла та води, а також оптимізувати управління матеріальними потоками, сприяє як зниженню експлуатаційних витрат, так і покращенню екологічного балансу. Застосування розумних систем енергозбереження, таких як автоматизоване управління освітленням, енергоефективні системи вентиляції та кондиціонування повітря, сприяє суттєвому скороченню впливу туристичних об'єктів на навколишнє середовище. Водночас підвищення енергоефективності об'єктів туристичної інфраструктури позитивно впливає на їхню економічну стійкість та створює додаткові переваги для залучення інвесторів.

Зменшення викидів CO<sub>2</sub> є глобальним завданням, у вирішенні якого туристична галузь відіграє значну роль. У 2019 році туризм спричинив близь-

ко 5,2 гігатонн CO<sub>2</sub>, значна частина яких (1,8 Гт) припадає на транспорт, зокрема 52% від цієї кількості — на авіаперевезення, а 18% — на автомобільний транспорт [5].

Туристичний бізнес може зменшити свій вуглецевий слід шляхом впровадження екологічно чистого транспорту та оптимізації маршрутів по дорожжях. Наприклад, використання електромобілів, велосипедів та інших альтернативних видів транспорту сприяє зниженню викидів. Деякі готелі вже впроваджують енергозберігаючі заходи, такі як встановлення сонячних панелей та використання енергоефективних освітлювальних систем. Крім того, розвиток програм компенсації викидів через підтримку проектів з відновлення лісів та впровадження технологій поглинання вуглецю дозволяє мінімізувати негативний вплив туристичних потоків на клімат. Однак ефективність таких програм залежить від точності розрахунків викидів та реальної результативності обраних проєктів.

Саме тому соціальна відповідальність туристичних підприємств охоплює широкий спектр ініціатив, спрямованих на покращення добробуту місцевих громад, підтримку соціальних програм, розвиток інклюзивного туризму та сприяння створенню безбар'єрного середовища. Важливим аспектом є залучення місцевих жителів до туристичного бізнесу, що дозволяє не лише забезпечити зайнятість, а й сприяти соціальній інтеграції та збереженню традиційної культури. Взаємодія туристичних компаній із місцевими громадами, підтримка місцевих ремісників, стимулювання розвитку малого підприємництва сприяють підвищенню рівня життя населення та зміцненню соціальної згуртованості регіонів [7].

Розвиток інклюзивного туризму є ще одним важливим компонентом соціальної відповідальності галузі. Туристичні підприємства мають забезпечити доступність інфраструктури, транспортних засобів, готельних номерів та культурних об'єктів для людей з обмеженими можливостями. Крім того, важливим завданням є навчання персоналу для якісного обслуговування туристів з особливими потребами. Впровадження подібних ініціатив не лише сприяє соціальній інтеграції осіб з інвалідністю, а й відкриває для бізнесу нові ринкові можливості, дозволяючи розширити клієнтську базу та підвищити лояльність туристів.

Підтримка місцевих громад є фундаментальною складовою сталого розвитку туристичної індустрії. Економічний ефект від туристичної діяльності має залишатися в регіоні, сприяючи його розвитку, модернізації інфраструктури, покращенню якості освіти, охорони здоров'я та інших соціально значущих сфер. Співпраця тури-

стичних підприємств із місцевими постачальниками, стимулювання виробництва екологічно чистої продукції, створення нових робочих місць та підтримка освітніх ініціатив сприяють зміцненню регіональної економіки та сталому розвитку територій.

Соціально відповідальний бізнес отримує не лише позитивний імідж, а й більше можливостей для залучення державної підтримки та грантового фінансування. Державні та міжнародні організації активно розробляють програми підтримки ініціатив, спрямованих на екологічну безпеку, соціальну інтеграцію та відповідальне ведення бізнесу. Участь у таких програмах дозволяє туристичним компаніям розширювати свою діяльність, підвищувати ефективність управління та забезпечувати фінансову стійкість.

У довгостроковій перспективі інтеграція принципів соціальної відповідальності та екологічної сталості є ключовим фактором успіху туристичного бізнесу. Компанії, що впроваджують ці стратегії, отримують значні конкурентні переваги, залучають екологічно свідомих туристів та інвесторів, сприяють збереженню природної та культурної спадщини. Таким чином, сталий розвиток туристичної галузі є не лише необхідною умовою для забезпечення екологічної рівноваги, а й потужним інструментом економічного зростання та підвищення якості життя суспільства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження стратегічного розвитку та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах військового стану дозволило визначити ключові виклики та перспективи, з якими стикаються підприємства галузі. Сучасна туріндустрія, що традиційно орієнтована на стабільність економічного середовища та сприятливі умови для розвитку, у період воєнних загроз потребує переосмислення підходів до управління, посилення адаптивності та впровадження новітніх механізмів стабілізації. У цьому контексті особливого значення набувають питання фінансової стійкості, підвищення ефективності управлінських процесів, посилення безпеки туристичних потоків і розвитку соціальної відповідальності бізнесу.

Аналіз основних ризиків та загроз, спричинених військовим станом, виявив, що туристичні підприємства повинні зосередитися на диверсифікації своїх стратегій, мінімізації залежності від міжнародних туристичних потоків та розвитку внутрішнього туризму. Особливої актуальності набувають ініціативи з розширення інвестиційних можливостей, що сприятимуть збереженню конкурентних позицій на ринку. У цьому контексті

держава відіграє важливу роль у створенні сприятливих умов для розвитку туристичного сектору шляхом запровадження стимулюючих механізмів, надання податкових пільг та сприяння фінансовій підтримці підприємств.

Важливим напрямом стратегічного розвитку туристичних підприємств є впровадження інновацій, зокрема цифрових технологій, що дозволяють забезпечити ефективність бізнес-процесів навіть у кризових умовах. Використання штучного інтелекту, великих даних (Big Data), віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) відкриває нові можливості для формування персоналізованих туристичних продуктів, збереження зв'язку з клієнтами та підвищення якості туристичних послуг. Ці інструменти також сприяють розвитку інклюзивних туристичних програм, що дозволяють залучити ширші категорії населення, зокрема осіб із обмеженими можливостями та внутрішньо переміщених осіб.

Посилення соціальної відповідальності бізнесу, орієнтація на екологічні стандарти та сталий розвиток сприятимуть зміцненню довіри споживачів та збереженню позитивного іміджу підприємств навіть у складних умовах. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі мають бути зосереджені на розробці нових моделей стратегічного управління, що забезпечують підприємствам високу гнучкість і здатність оперативного реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища. Особливу увагу також слід приділити удосконаленню механізмів залучення інвестицій у туристичний бізнес в умовах високих економічних ризиків, а також оцінці ефективності різних підходів до цифрової трансформації галузі.

Отже, стратегічний розвиток туристичного бізнесу в умовах військового стану потребує комплексного підходу, що базується на інноваціях, підвищенні ефективності управління, безпеці, соціальній відповідальності та розширенні інвестиційних можливостей. Подальші дослідження мають сприяти формуванню стійких і адаптивних моделей розвитку, здатних забезпечити конкурентоспроможність підприємств навіть у складних геополітичних умовах.

#### Література:

1. Бабов К., Безверхнюк Т., Бабова І. Сталий розвиток туризму: пріоритети для України. Актуальні проблеми державного управління. 2019. Т. 1. № 77. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa1772019170446> (дата звернення: 04.02.2025).
2. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності. Міжнародний науково-практичний журнал "Економіка АПК". 2019. № 12. С. 28—36. DOI:

<https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912028> (дата звернення: 04.02.2025).

3. Квасній А. Г., Гонак І. М., Пецух А. О. Вплив війни на підприємства рекреаційно-туристичної сфери в Україні: стратегії адаптації та відновлення. Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем: колективна монографія / під загальною редакцією Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет "Києво-Могилянська академія". Київ, 2024. [Підрозділ] 4.3. С. 440—447. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29585> (дата звернення: 05.02.2025).
4. Коваленко Н. SWOT-аналіз потенціалу післявоєнного розвитку туристичного та готельно-ресторанного бізнесу в Україні. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61> (дата звернення: 05.02.2025).
5. Компанець А. \$6 трильйонів чи здоров'я планети? Туризм визнали головним джерелом CO2 у світі. Unex Bank. 2024. 24 грудня. URL: <https://unexbank.ua/blog/6-triljoniv-chi-zdorovya-planeti-turizm-viznali-golovnim-dzherelom-co2-u-sviti?utm> (дата звернення: 04.02.2025).
6. Лебедєв І. В. Нормативно-правове регулювання діяльності туристичних підприємств в Європейському Союзі. Економіка та управління підприємствами. 2020. Вип. 45. С. 121—127. DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-20> (дата звернення: 05.02.2025).
7. Миронов Ю. Б. Регулювання та прогнозування туристичного попиту в контексті сталого розвитку туризму. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2024. № 10. С. 17—23. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3> (дата звернення: 04.02.2025).
8. Міністерство фінансів України. Інформація про фіскальні ризики (включаючи умовні зобов'язання та квазіфіскальні операції) та їх вплив на показники державного бюджету у 2024 році. 2024. URL: [https://mof.gov.ua/storage/files/FR\\_\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR__2024.pdf) (дата звернення: 05.02.2025).
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/tourismhospcee-8-12> (дата звернення: 05.02.2025).
10. Прасад А. Доходи світової туристичної галузі сягнуть \$15,5 трлн до 2033 року — прогноз WTTC. Журнал Forbes Ukraine. 2023. 21 серпня. URL: <https://forbes.ua/news/dokhodi-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do>

2033-roku-prognoz-wttc-21082023 (дата звернення: 05.02.2025).

11. Стойко І., Зарихта Д., Бажанова Н. Індустрія туризму: проблеми і перспективи відновлення та оновлення готельного бізнесу після пандемії коронавірусу. Соціально-економічні проблеми і держава. 2021. Вип. 2 (25). С. 221—233. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf> (дата звернення: 03.02.2025).

12. Федоришина А., Головчук Ю., Боднар Р. Туризм як об'єкт регіональних економічних досліджень. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88> (дата звернення: 05.02.2025).

13. Ханенко А., Бобко Н. Туризм і російсько-українська війна: проблеми сьогодення та перспективи післявоєнного відновлення. Економічний аналіз. 2024. Том 34. № 3. С. 558—567. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558> (дата звернення: 04.02.2025).

14. Bajaal S. AR/VR in Travel & Tourism Market to Grow During the Forecast Period. January, 2023. URL: <https://www.techsciresearch.com/report/ar-vr-in-travel-and-tourism-market/14620.html?utm> (дата звернення: 05.02.2025).

#### References:

1. Babov, K., Bezverkhiuk, T. and Babova, I. (2019), "Sustainable Development of Tourism: Priorities for Ukraine", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnya*, vol. 77 (1), pp. 23—29. <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa1772019170446>.

2. Hranovska, V. H. and Alieshchenko, L. O. (2019), "Agritourism as a tool for diversification of activities", *Mizhnarodnyj naukovo-praktychnyj zhurnal "Ekonomika APK"*, vol. 12, pp. 28—36. <https://doi.org/10.32317/2221-1055.201912028>.

3. Kvasnii, L. H., Honak, I. M. and Petsukh, A. O. (2024), "The impact of war on recreational and tourism enterprises in Ukraine: strategies of adaptation and recovery", *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsijnym rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh syst [Transformation of the practice, of managing the innovative development of socio-economic systems]*, *Natsionalnyi universytet "Kyievo-Mohylianska akademiia"*, Kyiv, Ukraine, pp. 440—447, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/29585> (Accessed 4 February 2025).

4. Kovalenko, N. (2024), "SWOT Analysis of the Potential of Post-War Development of Tourism and Hotel-Restaurant Business in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-61>.

5. Kompanets, A. (2024), "\$6 trillion or the health of the planet? Tourism has been recognized as the main source of CO<sub>2</sub> in the world", *Unex Bank*, available at:

<https://unexbank.ua/blog/6-triljoniv-chi-zdorov-ya-planeti-turizm-viznali-golovnim-dzherelom-co2-u-sviti?utm> (Accessed 4 February 2025).

6. Lebediev, I. V. (2020), "Regulatory and legal regulation of tourism enterprises in the European Union", *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvam*, Vol. 45, pp. 121—127. <https://doi.org/10.32843/infrastruct45-20>.

7. Myronov, Yu. B. (2024), "Regulation and Forecasting of Tourist Demand in the Context of Sustainable Tourism Development", *Industriia turizmu i hospodarstva v Tsentralnii ta Skhidnii Ievropi*, vol. 10, pp. 17—23. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-10-3>.

8. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "Information on fiscal risks (including contingent liabilities and quasi-fiscal operations) and their impact on the state budget indicators in 2024", available at: [https://mof.gov.ua/storage/files/FR\\_2024.pdf](https://mof.gov.ua/storage/files/FR_2024.pdf) (Accessed 5 February 2025).

9. Morgulets, O. B. and Nyschenko, O. V. (2023), "Hotel and Restaurant Business of Ukraine in the Pre-War, War, and Post-War Period", *Industriia turizmu i hospodarstva v Tsentralnii ta Skhidnii Ievropi*, Vol. 8, pp. 88—96. <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-12>.

10. Prasad, A. (2023), "Revenues of the global tourism industry will reach \$15.5 trillion by 2033 — WTTC forecast", *Forbes Ukraine magazine*, available at: <https://forbes.ua/news/dokhodiv-svitovoi-turistichnoi-galuzi-syagnut-155-trln-do-2033-roku-prognoz-wttc-21082023> (Accessed 5 February 2025).

11. Stoyko, I., Zarykhta, D. and Bazhanova, N. (2021), *Tourism industry: problems and prospects of recovery and renewal of hotel business after the coronavirus pandemic*, *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, Vol. 25, no. 2, pp. 221—233, available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2021/21siippk.pdf> (Accessed 5 February 2025).

12. Fedoryshyna, L., Holovchuk, Y., & Bodnar, R. (2023), "Tourism as an Object of Regional Economic Research", *Ekonomika ta suspilstvo*, Vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-88>.

13. Khanenko, A. and Bobko, N. (2024), "Tourism and the Russian-Ukrainian War: Current Problems and Prospects for Postwar Recovery", *Ekonomichniy analiz*, Vol. 34, No. 3, pp. 558—567. <https://doi.org/10.35774/econa2024.03.558>.

14. Bajaal, S. (2023), "AR/VR in Travel & Tourism Market to Grow During the Forecast Period", available at: <https://www.techsci-research.com/report/ar-vr-in-travel-and-tourism-market/14620.html?utm> (Accessed 5 February 2025) [in English].

Стаття надійшла до редакції 05.02.2025 р.