

DOI: [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1\(41\)-359-371](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2025-1(41)-359-371)

УДК 338.48(477)

JEL Classification: Z30

Олена Олександрівна Зеленська

кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>
ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Наталія Олександрівна Алешугіна

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму
Національний університет «Чернігівська політехніка» (Чернігів, Україна)
E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>
ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Ірина Миколаївна Філоненко

кандидат географічних наук, доцент, доцент кафедри географії, туризму та спорту
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя (Ніжин, Україна)
E-mail: irinafilonenko1971@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2351-1554>

ФІНАНСОВИЙ СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

У статті досліджено фінансовий стан та перспективи розвитку вітчизняного туристичного бізнесу в умовах нестабільності. Проаналізовано основні виклики, спричинені пандемією і війною, зокрема скорочення туристичних потоків, руйнування інфраструктури та зменшення обсягів інвестицій. Розглянуто та оцінено тенденції у зміні доходів, прибутків та рентабельності підприємств туристичної галузі. Розроблена антикризова програма управління вітчизняним туристичним підприємством. Результати дослідження є основою для стратегічного планування відновлення туристичної сфери в довгостроковій перспективі.

Ключові слова: фінансовий стан; туристичний бізнес; воєнний стан; антикризова програма.

Табл.: 3. **Рис.:** 3. **Бібл.:** 9.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження фінансового стану та обґрунтування перспектив розвитку туристичного бізнесу України в умовах воєнного стану зумовлена необхідністю адаптації галузі до екстремальних економічних і соціально-політичних умов. Туристична індустрія є важливою складовою національної економіки. До війни галузь забезпечувала значний внесок у формування ВВП країни, створення нових робочих місць та надходження валютних коштів. Однак у період військових дій туризм зазнає суттєвих фінансових втрат, зумовлених зниженням туристичних потоків, руйнуванням відповідної інфраструктури, особливо в зонах активних бойових дій, скороченням інвестицій та загальним падінням ділової активності.

Воєнний стан формує нові виклики для вітчизняного туристичного бізнесу, серед яких – необхідність оперативного фінансового планування, оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування та зміна стратегічних орієнтирів його розвитку. Разом із тим, криза надала нових

можливостей для розвитку галузі, передусім внутрішнього туризму, впровадження інноваційних цифрових технологій, активізації співпраці з міжнародними організаціями в плані залучення фінансової підтримки. Отже, вивчення фінансового стану й перспектив розвитку турбізнесу України в умовах воєнного стану має важливе значення для забезпечення його стійкості, розробки дієвих механізмів адаптації та формування передумов для подальшого відновлення та розвитку галузі в довгостроковому періоді.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Після початку повномасштабної війни вітчизняними науковцями проведено велику кількість досліджень, які стосуються розвитку туристичної галузі, зокрема її фінансового стану. Так, А. Зарубіна, Е. Сіра, Л. Демчук, А. Кізюн, Л. Гуцал, І. Цуркан вивчали загальні особливості розвитку туризму в умовах війни [3; 4]; Л. Слатвінська, О. Збиранник, М. Назар – сучасний стан розвитку галузі [9]; І. Данчевська – безпеку галузі [2]; Ю. Перегуда, М. Кривоборець – державну фінансову підтримку туристичних фірм [8]; О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка, О. Носирєв, Т. Деділова, І. Токар, А. Моца, С. Шевчук, Н. Середа – перспективи розвитку туристичного бізнесу [1; 5; 7].

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Аналіз фінансового стану підприємств туристичної індустрії, а також обґрунтування шляхів його оптимізації є достатньою мірою опрацьованими вітчизняною наукою. Проте умови функціонування туристичного бізнесу продовжують змінюватися (тим суттєвіше, чим довше триває війна), що продовжує негативно впливати на фінансові показники його діяльності й ставить перед галуззю принципово нові виклики, від адекватного й своєчасного реагування на які залежить її майбутнє.

Метою статті є аналіз фінансового стану суб'єктів господарювання вітчизняного туристичного бізнесу й розробка на цій основі перспективних напрямів його розвитку в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Економічне середовище для розвитку туристичного бізнесу України в останні майже п'ять років є вкрай несприятливим: у 2020 р. на галузь суттєво вплинув COVID-19, у 2022 р. – російсько-українська війна. Обидва фактори спричинили дуже негативний вплив на галузь у глобальних масштабах. У результаті військової агресії Україною було втрачено туристичну інфраструктуру, велику кількість суб'єктів готельного та ресторанного бізнесу в морських курортних регіонах, багато з них нині перебувають в окупації або в безпосередній близькості до зони бойових зіткнень.

Це не могло не позначитися на кількості вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу. Слід зауважити, що до згаданих подій коливання чисельності вітчизняних суб'єктів туристичного бізнесу теж відбувалося, але не було таким масштабним, як нині, й до 2019 року загальна тенденція зміни чисельності була позитивною (кількість турагентств у 2019 р. перевищувала аналогічний показник 2010 р. на 7,8 %). Натомість кількість вітчизняних

туроператорів почала скорочуватися з середини 2010-х років. Незважаючи на це, говорити про критичне зменшення кількості суб'єктів вітчизняного турбізнесу нині підстав немає.

Разом із тим, при відносно незначному скороченні за 2010-2022 рр. кількості вітчизняних турагентств, чисельність їхнього персоналу зменшилася суттєво: найбільш масштабними звільненнями працівників відзначилися кризові 2015 р. (скорочення на 5,1 %), 2020 р. (на 20,5 %) і 2022 р. (на 32,3 %), що в ситуаціях невизначеності та ризиків указаних років є зрозумілою й економічно обґрунтованою реакцією їхніх власників. Інакший характер мала динаміка чисельності персоналу вітчизняних туроператорів: за 2010-2022 рр. зниження чисельності працівників було практично непомітним. Це пояснюється низьким значенням показника у 2010 році, бо, наприклад, лише за 2015-2022 рр. скорочення чисельності персоналу становило аж 48,8 %. На відміну від турагентств, чисельність персоналу вітчизняних туроператорів із 2020 р. має виключно спадну динаміку.

Згідно з ціною динамікою 2012-2022 рр. склалися відповідні тенденції в обсягах реалізованих послуг суб'єктами вітчизняного туристичного бізнесу (табл. 1).

Таблиця 1

*Обсяг реалізованих послуг суб'єктами вітчизняного турбізнесу
за 2012-2022 рр., млн грн*

Послуги	2012	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Туристичні агентства	1801,5	1909,2	4528,4	2564,7	4951,5	1014,7	56,3
Туристичні оператори	4019,4	3101,3	9773,6	4667,8	10990,8	1725,4	42,9
Суб'єкти, що надають інші послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	259,9	509,3	1623,0	1083,4	1864,8	771,7	296,9

Джерело: складено авторами за даними [6].

Як видно з табл. 1, до 2019 р. включно (хоч і з коливаннями у 2014-2015 рр.) мала місце тенденція до помітного зростання доходів вітчизняних суб'єктів турбізнесу від надання послуг. Ця позитивна динаміка пояснюється передусім суттєвим впливом цінового фактору. Події 2020 р. принесли перший масштабний обвал цього показника туристичного бізнесу України: в туристичних агентствах він скоротився на 43,4 %; у туристичних операторів – на 52,2 %. Уже у 2021 р. обсяги виторгу від реалізації послуг туроператорів і турагентів відновилися, у номінальних показниках перевищивши рівень 2019 року. Однак війна 2022 року спричинила фінансову катастрофу підприємствам вітчизняної туристичної індустрії: річний дохід туристичних агентств знизився у 4,9 раза порівняно з попереднім роком, туроператорів – у 6,4 раза, інших суб'єктів, які надають послуги з бронювання та пов'язані із цим послуги, – у 2,4 раза. Така статистика красномовно свідчить про те,

якого роду обставини відіграли ключову роль у розвитку туристичного бізнесу України впродовж досліджуваного періоду. Проте слід зазначити, що будучи вирішальними, вказані чинники не були єдиними у формуванні описаної трансформації вітчизняного турбізнесу.

Цілком очевидно, що різке скорочення доходів турфірм України пов'язано насамперед із падінням обсягів попиту на пропоновані послуги в умовах повномасштабної війни, а до того – пандемії. У результаті скорочення попиту завантаженість потужностей суб'єктів турбізнесу України впродовж 2023 р. становила 71-78 % [6]. Незначний попит 2022–2023 рр. став для підприємств туристичної індустрії України другим за значенням стримуючим чинником. Третім за значенням фактором виступили фінансові обмеження, точніше недостатня забезпеченість фінансовими ресурсами [6].

Проаналізуємо динаміку обсягів чистого прибутку/збитку суб'єктів турбізнесу України за 2010–2022 рр. (табл. 2).

Таблиця 2

*Обсяг чистого прибутку/збитку суб'єктів турбізнесу України
за 2010–2022 рр., млн грн*

Суб'єкти	2010	2015	2019	2020	2021	2022	Темп зростання, %
Туристичні агентства	-128,6	-1,6	121,4	-58,1	161,7	-72,8	56,6
Туристичні оператори	-28,7	-216,5	-29,3	-1017,6	458,1	-270,1	941,1
Суб'єкти, що надають ін. послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	-20,9	-24,4	34,1	-50,7	-30,4	-121,0	578,9

Джерело: складено авторами за даними України [6].

Насамперед варто відзначити, що офіційна статистика фіксує хронічну збитковість вітчизняного туристичного бізнесу, яка йде всупереч із загальносвітовими тенденціями. Упродовж аналізованого періоду статистичні дані за всіма трьома групами суб'єктів вітчизняної туріндустрії демонстрували виключно негативний фінансовий результат (виняток – турагенти і туроператори у 2011 р.). Певне поліпшення ситуації, яка склалася, було зафіксовано на початку 2016 р., проте воно не набуло характеру стійкої тенденції і стосувалося насамперед функціонування туристичних агентств. При цьому, наприклад, у 2016 р. збитки, зафіксовані в групі туроператорів у 4,4 р. перевищили позитивний фінансовий результат туристичних агентств та ін. суб'єктів. Загалом за аналізований період у плані отримання прибутків для суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу відносно успішними були 2018-2019 рр. та 2021 р., а 2020 і 2022 рр. з огляду на обставини об'єктивного характеру стали роками фінансового краху.

Для здійснення об'єктивної оцінки економічної ефективності діяльності суб'єктів вітчизняної туристичної індустрії аналізу абсолютних показників прибутку недостатньо, отже, проаналізуємо показники рентабельності діяльності відповідних господарюючих суб'єктів (рис. 1 і 2).

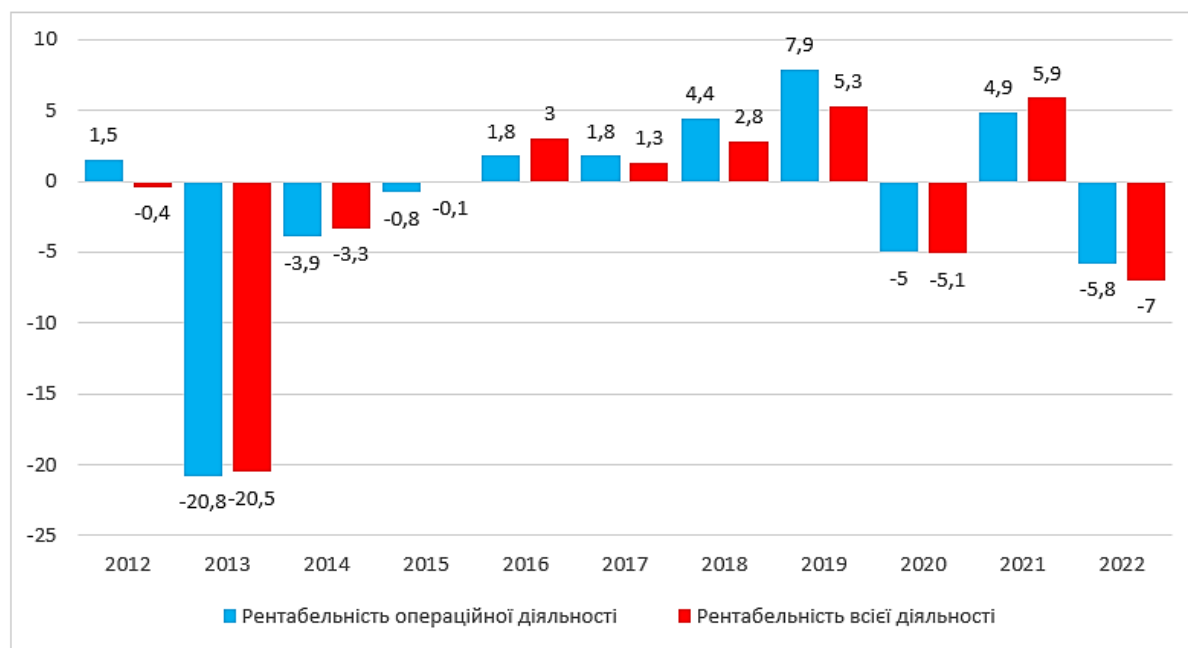


Рис. 1. Динаміка рентабельності діяльності турагентств України за 2012-2022 рр., %

Джерело: складено авторами за даними [6].

Динаміка показника рентабельності туристичних агентств України дублює динаміку обсягів доходів від реалізації послуг і прибутку, маючи просідання у 2014, 2020 і 2022 рр. Слід зауважити, що найбільший спад прибутковості у 2013 р. відбувся на фоні зростання доходів від реалізації послуг порівняно з попереднім роком. Це свідчить про випереджальні темпи зростання витрат, а саме значення показника збитковості актуалізує питання раціональності організації системи управління витратами вітчизняних турагентств. За весь аналізований період лише у 2016–2019 і у 2021 рр. діяльність туристичних агентств України мала максимальні показники рентабельності. Як видно з рис. 1, за досліджуваний період мало місце загальне зниження рентабельності діяльності туристичних агентств України (на 6,6 відсоткових пунктів) з чітко вираженими мінімумами у 2013–2014, 2020 і 2022 рр.

Зіставлення показників прибутковості операційної та всієї діяльності вказує на тісну кореляцію між цими показниками. При цьому в окремих випадках результат від інвестиційної та фінансової діяльності покращує загальний фінансовий результат турагентств України, в окремих – навпаки погіршують його, збільшуючи обсяги збитків.

Дещо відмінною є динаміка показників рентабельності діяльності вітчизняних туроператорів (рис. 2).

Передусім варто зазначити, що рівень прибутковості їх функціонування є, за незначними винятками, помітно нижчим, ніж у турагентів. Лише у 2019 році комерційну діяльність туроператорів України можна назвати ефективною (ще

ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ: ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ТА ВИКОРИСТАННЯ

кілька років були або беззбитковими, або малозбитковими). У 2020 і 2022 рр. збитковість усієї діяльності перевищувала 10 %; у 2014-2016 рр. – 5 %. Загальне скорочення рентабельності фінансово-господарської діяльності туроператорів України за весь досліджуваний період становило 9 відсоткових пунктів.

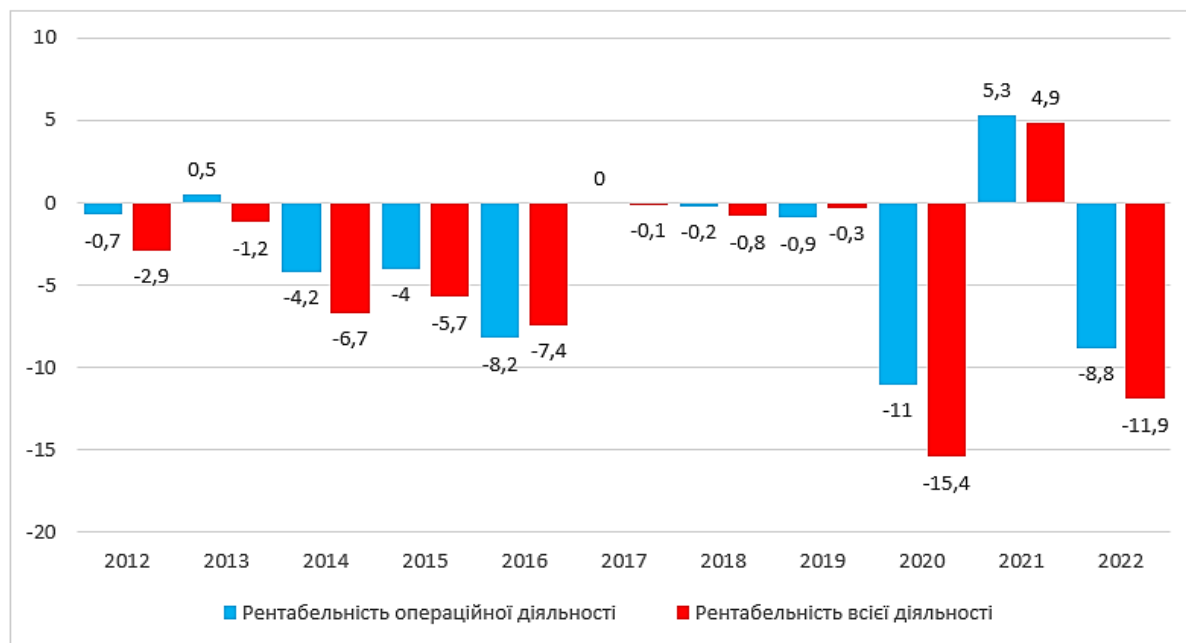


Рис. 2. Динаміка рентабельності діяльності туроператорів України за 2012–2022 рр., %

Джерело: складено автором за даними [6].

Статистичні дані щодо частки вітчизняних суб'єктів турбізнесу, які працювали збитково (таблиця 3), дають змогу зробити наступні висновки. По-перше, частка збиткових підприємств вітчизняної туріндустрії є досить сталою величиною з коливанням від 20–25% (у відносно сприятливих для розвитку туристичного бізнесу роки) до 42–45% (у несприятливих періоди). До того ж не спостерігається суттєвих відмінностей у питомій вазі збиткових підприємств за трьома представленими групами суб'єктів туріндустрії.

Таблиця 3

Частка суб'єктів турбізнесу України, що працювали збитково в період 2012-2022 рр., %

Суб'єкти	2010	2015	2019	2020	2021	2022	Відхилення за досліджуваний період, в.п.
Туристичні агентства	42,0	24,8	27,0	36,5	21,5	44,4	+2,4
Туристичні оператори	44,9	27,0	26,4	44,2	27,0	44,1	-0,8
Суб'єкти, що надають інші послуги з бронювання та пов'язані з цим послуги	44,6	26,6	24,3	43,9	28,6	42,4	-2,2

Джерело: складено автором за даними [6].

По-друге, слід відзначити, що в кризові для розвитку туризму періоди частка суб'єктів, працюючих збитково, не перевищувала 45 %. Порівняння вказаних даних із показниками прибутковості діяльності туристичних агентств і туристичних операторів України (рис. 1 і 2), дає підстави зробити висновок, що переважаючи за досліджуваний період збитковість вітчизняних туристичних фірм викликана негативними фінансовими результатами діяльності найбільших із них. Такий висновок знаходить підтвердження і в даних Національної туристичної організації України: у 2022 р. серед середніх за розмірами туристичних агентств та ін. суб'єктів, що надають послуги з бронювання, збитковими були 100 %, а серед туроператорів – 66,7 %. Водночас з-поміж малих підприємств збитковими були 44,3% туристичних агентств, 43,8 % туристичних операторів та 41,6% ін. суб'єктів, що надають послуги з бронювання [6].

Отже, динаміка показників рентабельності вітчизняного туристичного бізнесу впродовж досліджуваного періоду обумовлена тими ж причинами, що й зміна абсолютних показників його діяльності. Так, пандемія COVID-19 у 2020 р. спричинила збільшення частки збиткових підприємств вітчизняної туристичної індустрії: порівняно з 2019 р. частка збиткових туристичних агентств зросла на 9,5 відсоткових пунктів, туристичних операторів – на 17,8 в.п., інших суб'єктів, що надають послуги з бронювання – на 19,6 в.п. Аналогічна динаміка зафіксована і у 2022 році.

Разом із тим, викликає сумніви реальність регулярно фіксованих статистичною звітністю показників збитковості функціонування турбізнесу України (за винятком 2020 і 2022 років). Туризм – одна з найприбутковіших сфер вітчизняної економіки, що без значних обсягів залучення інвестицій і державних дотацій спроможна забезпечити збільшення виробництва турпродукту. Отже, її збитковість у сприятливі періоди пояснюється насамперед високим рівнем витрат турфірм, зокрема тієї їх частини, яка безпосередньо не пов'язана з наданням туристичних послуг. Причинами зростання витрат можуть бути неефективна система управління витратами суб'єктів вітчизняного турбізнесу або завищення обсягів адміністративних та ін. непрямих витрат (для коригування обсягів прибутку до оподаткування, а отже, суми податкових платежів).

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну створило масу серйозних проблем вітчизняним суб'єктам туристичного бізнесу і, як наслідок - негативні зрушення в їх фінансово-господарській діяльності. Серед них слід відзначити суттєве скорочення обсягів надання турпослуг та, відповідно, суми грошових надходжень, помітне погіршення фінансових результатів від комерційної діяльності та фінансового стану підприємств і організацій. В умовах воєнного стану підприємства туристичної індустрії України мають справу з надскладними викликами. Задля виживання та розвитку багатьом із них необхідно розробляти та впроваджувати комплекс антикризових заходів, орієнтованих на стабілізацію фінансового стану та адаптацію до новітніх умов здійснення їх фінансово-господарської діяльності.

На наше переконання, антикризова програма управління вітчизняним туристичним підприємством може включати складові, представлені на рис. 3.

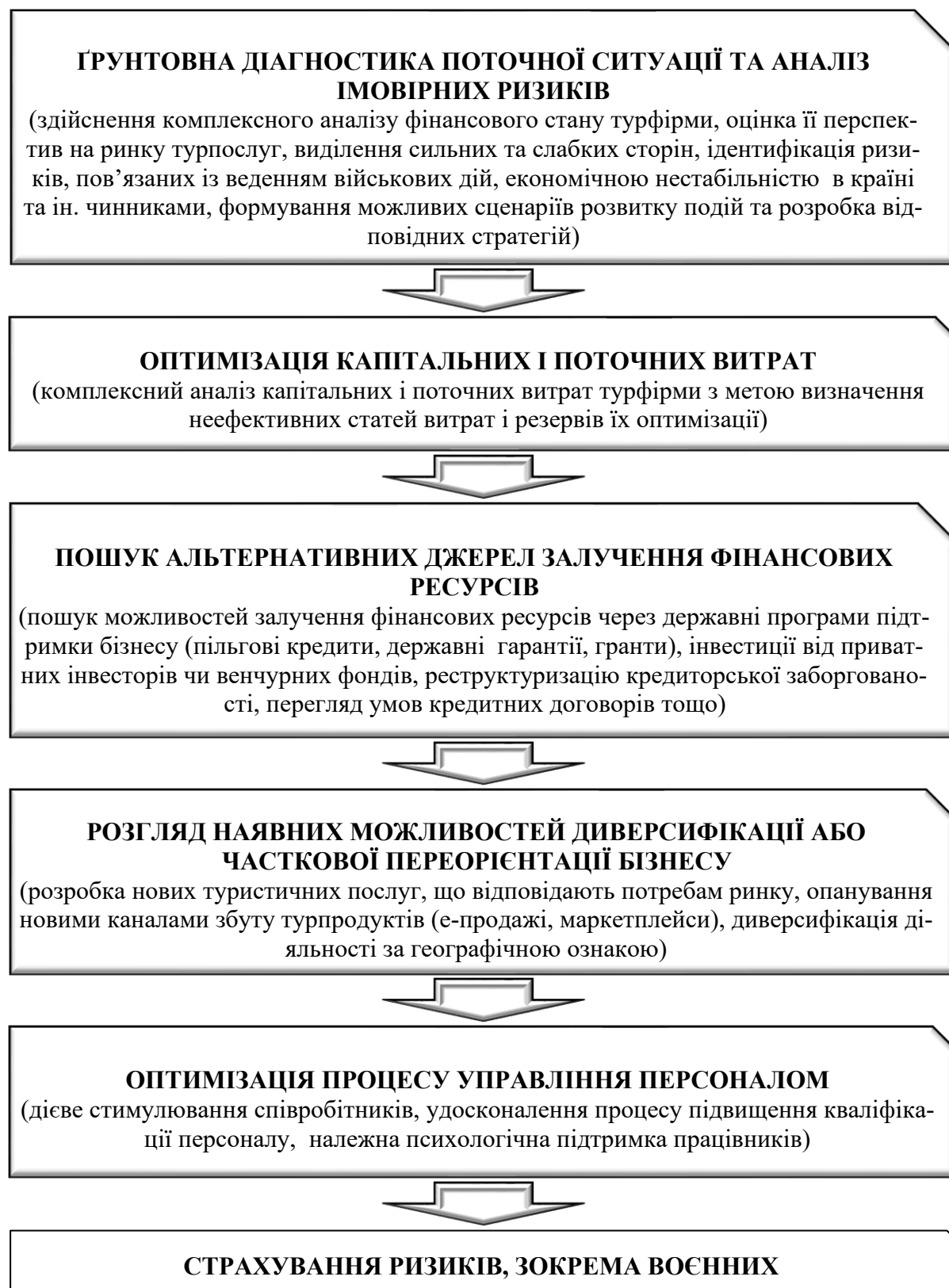


Рис. 3. Складові антикризової програми вітчизняних підприємств туристичної індустрії в умовах війни

Джерело: складено автором.

Готовність гнучко і швидко адаптуватися до змін ситуації на ринку, безпосереднє залучення до процесу розробки та реалізації програми співробітників туристичних фірм, відкрите спілкування з усіма стейкхолдерами і т. п. є важливими передумовами ефективної реалізації представленої антикризової програми. В умовах швидкозмінного зовнішнього середовища пропонується програма потребуватиме постійного коригування з одночасним врахуванням змін фінансового стану компанії.

Через зниження попиту на послуги вітчизняних суб'єктів турбізнесу, ключовим моментом має стати командна робота туристичної фірми, спрямована на збереження прихильності постійних клієнтів та завоювання лояльності нових. Наступним вкрай необхідним антикризовим заходом, результативність якого значною мірою залежить від ефективності системи фінансового менеджменту самої туристичної фірми, є оптимізація витрат суб'єкта господарювання.

Дієва система управління витратами в умовах воєнного стану, яка вимагає від підприємств туристичної індустрії високого рівня гнучкості та оперативності в процесі прийняття управлінських рішень, є критично важливою для їх виживання та перспективного розвитку. Основною метою такої системи є проведення детального аналізу витрат, ідентифікація витратних статей, які підлягають оптимізації чи виключенню, що сприятиме підвищенню ефективності економічної діяльності підприємств. В умовах стабільного функціонування ринку до війни чимало туристичних компаній допускали значні обсяги непродуктивних витрат, що підтверджується офіційною фінансовою звітністю.

Важливим елементом системи управління витратами є бюджетування, що передбачає розробку детального фінансового плану на певний період (із врахуванням актуальних умов ведення господарської діяльності), здійснення систематичного моніторингу відхилень від запланованих показників та їх коригування відповідно до змін, які відбуваються у зовнішньому середовищі. Доцільним бачиться застосування таких методів управління витратами, як ABC-аналіз, що дозволяє виокремити основні статті витрат, які потребують прискіпливої уваги, а також оцінка ефективності кожного елемента в структурі витрат.

Прийняття рішень стосовно оптимізації витрат повинен здійснюватися максимально оперативно задля швидкого реагування на швидкі зміни умов зовнішнього середовища. Одним із ключових аспектів системи є ефективний контроль витрат на всіх рівнях управління підприємством, що доцільно реалізувати шляхом призначення відповідальних осіб за кожну категорію витрат і встановлення витратних лімітів для кожного підрозділу.

Одним із важливих стратегічних напрямів мінімізації ризиків, які значно зросли у період воєнних дій, є страхування як механізм захисту активів підприємств туристичної індустрії. В умовах підвищеної невизначеності страхові

продукти можуть сприяти збереженню фінансової стійкості підприємств та забезпеченню можливостей для відновлення їхньої діяльності (страхові виплати можуть використовуватися для відновлення пошкодженого майна, перезапуску бізнесу, відшкодування втрачених доходів тощо). Зокрема, найбільш актуальними видами страхування для суб'єктів туристичного бізнесу є:

Страхування майна від воєнних ризиків. Є актуальним для підприємств, що мають у власності офісні приміщення, склади та обладнання, оскільки забезпечує компенсацію збитків унаслідок ведення бойових дій, аварій на об'єктах критичної інфраструктури чи у випадку здійснення терористичних актів.

Страхування цивільної відповідальності. Важливе для підприємств туристичного бізнесу, оскільки вони надають послуги, пов'язані з обслуговуванням клієнтів, а, отже, мають подбати про захист від фінансових наслідків можливого заподіяння шкоди споживачам, співробітникам та партнерам.

Страхування переривання бізнесу. Забезпечує компенсацію втраченої вигоди в разі тимчасового припинення або повної зупинки діяльності внаслідок настання страхового випадку, а значить - фінансову стабільність підприємства, можливість відновлення бізнесу в перспективі.

Страхування кіберризиків. Є актуальним для фірм, що використовують цифрові технології, оскільки гарантує захист від фінансових втрат, спричинених кібератаками, витоком конфіденційних даних та порушеннями функціонування інформаційних систем.

Оптимальний вибір страхових продуктів залежить від специфіки діяльності туристичного підприємства та його фінансових можливостей, а їх підбір доцільно здійснювати за участю професійних страхових брокерів або агентів.

Успішне подолання кризових явищ, спричинених воєнними діями, можливе завдяки ефективній співпраці підприємств туристичної сфери з державними органами та громадськими організаціями. Залучення до громадських ініціатив і проєктів, спрямованих на відновлення туристичної інфраструктури, а також популяризацію туристичного потенціалу країни, сприятиме не лише економічній підтримці галузі, а й формуванню механізмів державної політики, орієнтованих на стимулювання розвитку туристичного бізнесу в умовах нестабільності.

Висновки і пропозиції. Аналіз параметрів зовнішнього середовища для розвитку туристичного бізнесу України за останній п'ятирічний період засвідчив значний негативний вплив пандемії COVID і повномасштабної російсько-української війни, що суттєво вплинули на згортання попиту на туристичні послуги, скорочення кількості суб'єктів туристичного бізнесу, зменшення чисельності персоналу та погіршення загального фінансового стану галузі, зокрема обсяги доходів і прибутків суб'єктів туристичного бізнесу. Навіть у відносно сприятливих періодах отримання позитивних фінансових результатів не мало довготривалого характеру, натомість вітчизняні туристичні фірми

демонстрували хронічну збитковість, що є нетиповим явищем порівняно з сучасними глобальними тенденціями. Водночас галузь демонструє прогрес у процесах цифровізації, відзначається доволі динамічним розвитком внутрішнього туризму та впровадженням екологічних ініціатив. Згадані тенденції свідчать про високий ступінь вразливості ринку туристичних послуг до зовнішніх чинників, низьку стійкість туристичного бізнесу до кризових явищ та актуалізують необхідність у розробці нових стратегічних підходів до управління галуззю з метою її успішної адаптації до сучасних умов.

На наш погляд, для відновлення галузі потрібні розробка та реалізація системних заходів, зокрема зваженої державної підтримки, впровадження інноваційних підходів до формування бізнес-моделей, інвестування в цифрові технології, спрощення бюрократичних процедур для туристичного бізнесу та подальша активізація розвитку внутрішнього туризму.

Що стосується фінансової стабільності суб'єктів туристичного бізнесу, то вона залежить від розробки і впровадження системи ефективного антикризового менеджменту, диверсифікації туристичних послуг та застосування новітніх механізмів фінансового управління, в т.ч. грантове фінансування, державні програми підтримки, страхування ризиків та ін. Не менш важливим аспектом є розробка стратегій відновлення туристичної галузі в післявоєнний період, орієнтованих на модернізацію інфраструктури, формування позитивного іміджу України як безпечного туристичного напрямку та адаптацію бізнес-моделей до постійно змінних умов глобального ринку.

Список використаних джерел

1. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни / О. Бордун, В. Шевчук, В. Монастирський, О. Лучка. // Вісник Львівського університету. Серія економічна. – 2022. – Вип. 62. – С. 178-196.
2. Данчевська І. Р. Безпека туризму України в умовах воєнного стану / І. Р. Данчевська // Вестник Херсонского национального технического университета. – 2022. – № 2(81). – С. 193-196.
3. Зарубіна А. Особливості туризму в умовах воєнного стану / А. Зарубіна., Е. Сіра, Л. Демчук // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.
4. Кізюн, А. Г. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни / А. Г. Кізюн, Л. А. Гуцал, І. М. Цуркан // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. – 2023. – № 8. – С. 79-87.
5. Моца А. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні / А. Моца, С. Шевчук, Н. Серeda // Економіка та суспільство. – 2022. – № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.
6. Національна туристична організація України. Національна система туристичної статистики [Електронний ресурс] / Аналітика і інфографіка. – Режим доступу: https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.
7. Носирев О. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України / О. Носирев, Т. Деділова, І. Токар // Соціально-економічні проблеми і держава. – 2022. – № 1(26). – С. 55-68.
8. Перегуда Ю. А. Державна підтримка підприємств туристичної галузі в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення / Ю. А. Перегуда, М. М. Кривоберець // Підприємництво та інновації. – 2022. – № 23. – С. 16-20.

9. Слатвінська Л. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану / Л. Слатвінська, О. Збиранник, М. Назар // Економіка та суспільство. – 2024. – № 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>.

References

1. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskyy, V., & Luchka, O. (2022). Vtraty ta napryamy poryatunku turystychnoho biznesu Ukrayiny v umovakh viyny [Losses and directions of saving the tourism business of Ukraine in wartime]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Seriya ekonomichna – Bulletin of Lviv University. Economic Series*, 62, 178-196.

2. Danchevska, I.R. (2022). Bezpeka turyzmu Ukrayiny v umovakh voyennoho stanu [Security of tourism in Ukraine under martial law]. *Vestnyk Khersonskoho natsyonalnoho tekhnicheskoho unyversyteta – Bulletin of the Kherson National Technical University*, (2(81)), 193-196.

3. Zarubina, A., Sira, E., & Demchuk, L. (2022). Osoblyvosti turyzmu v umovakh voyennoho stanu [Peculiarities of tourism in conditions of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>.

4. Kizyun, A.H., Hutsal, L.A., & Tsurkan, I.M. (2023). Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh rosiysko-ukrainskoi viyny [Analysis of the development of the tourism industry in Ukraine in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Industriya turyzmu i hostynnosti v Tsentralniy ta Skhidniy Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, (8), 79-87.

5. Motsa, A., Shevchuk, S., & Sereda, N. (2022). Perspektyvy pislyavoyennoho vidnovlennya sfery turyzmu v Ukrayini [Prospects for the post-war restoration of the tourism sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (41). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-31>.

6. *Analitika i infografika [Analytics and Infographics]*. (n.d.). Natsionalna turystychna orhanizatsiia Ukrainy. Natsionalna systema turystychnoi statystyky – National Tourism Organization of Ukraine. National System of Tourism Statistics. https://nto.ua/nsts_analytics_ua.html.

7. Nosyryev, O., Dedilova, T., & Tokar, I. (2022). Rozvytok turyzmu ta industrii hostynnosti v stratehii postkonfliktnoho vidnovlennia ekonomiky Ukrainy [Development of tourism and hospitality industry in the strategy of post-conflict economic recovery of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava – Socio-economic problems and the state*, (1(26)), 55-68.

8. Perekhuda, Yu. A., & Kryvoberets, M. M. (2022). Derzhavna pidtrymka pidpryyemstv turystychnoi haluzi v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia [State support of tourism enterprises in the context of martial law and post-war recovery]. *Pidpryyemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, (23), 16-20.

9. Slatvinska, L., Zbyrannyk, O., & Nazar, M. (2024). Otsinka suchasnoho stanu ta vyznachennnia perspektyv rozvytku pidpryyemnytstva u haluzi turyzmu v Ukraini z urakhuvanniam naslidkiv viiskovoho stanu [Assessment of the current state and determination of prospects for the development of entrepreneurship in the tourism industry in Ukraine taking into account the consequences of the military situation]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-19>.

Отримано 05.02.2025

UDC 338.48(477)

Olena Zelenska

PhD in Economic Sciences, Associate Professor, Head of Department of Tourism
Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: elena_zelenska_5@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0002-1000-2427>

ResearcherID: [H-1694-2014](https://orcid.org/0000-0002-1000-2427)

Nataliya Aleshugina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Tourism,

Chernihiv Polytechnic National University (Chernihiv, Ukraine)

E-mail: aleshugina@ukr.net. **ORCID:** <http://orcid.org/0000-0003-3042-8529>

ResearcherID: [M-7470-2016](https://orcid.org/0000-0003-3042-8529)

Iryna Filonenko

Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Geography, Tourism and Sports

Mykola Gogol Nizhyn State University (Nizhyn, Ukraine)

E-mail: irinafilonenko1971@gmail.com. **ORCID:** <https://orcid.org/0000-0002-2351-1554>

**FINANCIAL CONDITION AND PROSPECTS
FOR THE DEVELOPMENT OF THE TOURISM BUSINESS
IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF INSTABILITY**

This study examines the financial condition and development prospects of the domestic tourism business under conditions of military instability. The research analyzes the main challenges caused by war, particularly the decline in tourist flows, destruction of infrastructure, and reduction in investment volumes. The study also assesses trends in revenue, profitability, and overall financial performance of enterprises in the tourism sector.

A key aspect of the research is the identification of crisis management strategies aimed at stabilizing and restoring the tourism industry. The paper explores the implementation of an anti-crisis management program, focusing on financial sustainability, operational efficiency, and strategic planning for long-term recovery. It also highlights the role of government support, private sector initiatives, and international cooperation in mitigating economic losses and fostering business resilience.

The findings of this study emphasize the necessity of adaptive financial strategies and innovative approaches in managing tourism enterprises during periods of crisis. The research offers practical recommendations for improving the financial stability of tourism businesses, enhancing risk management frameworks, and optimizing resource allocation. Moreover, the study provides a foundation for future strategic planning to revitalize the tourism sector and ensure its sustainable development in the post-war period.

The insights gained from this research contribute to a broader understanding of how military conflicts impact the financial well-being of tourism enterprises and propose measures to mitigate negative consequences. By integrating financial risk assessment with policy interventions, the study provides a comprehensive framework for strengthening the resilience of the tourism industry amid ongoing challenges. The results are relevant for policymakers, business owners, and financial analysts seeking effective solutions to navigate economic uncertainty and promote recovery in the tourism sector.

Keywords: financial condition; tourism business; martial law; anti-crisis program.

Table: 3. Fig.: 3. References: 9.