

---

# ТУРИЗМ

---

УДК 338.48

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.19.35>

**Богославець О.Г.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3975-2563>

**Царук В.В.**

аспірант кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5847-8363>

**Юрченко К.М.**

аспірантка кафедри регіоналістики і туризму,  
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2820-289X>

**Bogoslavets Oksana, Tsaruk Volodymyr, Yurchenko Kristina**  
Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

## ОРГАНІЗАЦІЯ ТУРИСТИЧНИХ ПОДОРОЖЕЙ ВІТЧИЗНЯНИМ ТУРОПЕРЕЙТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА РІШЕННЯ

## ORGANIZATION OF TOURIST TRIPS BY DOMESTIC TOUR OPERATORS UNDER MARTIAL LAW: CHALLENGES AND SOLUTIONS

---

*Стаття присвячена аналізу операційної діяльності вітчизняного туроперейтингу в умовах російської військової агресії, вона містить оцінку збитків туристичного сектору країни та цінової політики українських туроператорів. Результати, представлені в дослідженні, дають можливість дійти наступних висновків: вітчизняний туроперейтинг частково відновив свою діяльність, незважаючи на несприятливі умови для його роботи. Головним фактором, що сприяв цьому процесу стала гнучкість операційної діяльності учасників туристичного ринку, яка проявилась у мінімізації витрат, оптимізації маркетингового просування турпродукту, створенні нових логістичних моделей та поступовому виході туроператорів країни на туристичний ринок країн Євросоюзу тощо. Дослідження висуває низку фахових та зважених пропозицій щодо подальших напрямів роботи туроперейтингу з організації туристичних подорожей і є адекватною реакцією на виклики воєнного часу.*

**Ключові слова:** туроперейтинг, туристичний бізнес, організація туристичних подорожей, логістичні моделі, бізнес-моделі, географія туристичних подорожей.

*The war had a negative impact on the activities of domestic tour operators in the organization of international and domestic tourism trips. In this regard, the country's tourism industry has experienced serious stress, financial and personnel losses. Therefore, the optimization of domestic tour operating activities, its adequate response to the challenges of the post-war era is an urgent task for the professional community of the tourism industry of Ukraine. The purpose of the study is to highlight the areas of effective operational work of the domestic tour operator in order to form ways of optimizing the activity of the tourist business in the organization of tourist*

---

*trips under the conditions of unfavorable external factors in which Ukrainian tourism is forced to function. The article is based on the structural-activity and informational approaches to the analysis of the object and the subject of research, which is widely spread in modern scientific developments. The 3 mentioned methods make it possible to comprehensively investigate the current state of the tourism industry, to establish cause-and-effect relationships of the emergence of problems and to determine the directions of further work of tour operating in the conditions of prolonged military aggression. The results presented in the study make it possible to reach the following conclusions: domestic tour operating has partially resumed its activities, despite the unfavorable conditions for its work. The main factor contributing to this process was the flexibility of the operational activities of the participants of the tourist market, which manifested itself in the minimization of costs, optimization of the marketing promotion of the tourist product, the creation of new logistics models and the gradual exit of the country's tour operators to the tourist market of the European Union countries, etc. The Ukrainian tourism industry, perhaps the first in the world, demonstrates the experience of sustainability in striving to implement its tasks, developing specific operational and functional cases. They need further research and generalization. The study puts forward a number of professional and well-considered proposals regarding the further directions of the tour operating business in the organization of tourist trips, and is an adequate response to the challenges of wartime.*

**Keywords:** *tour operating, tourist business, organization of tourist trips, logistic models, business models, geography of tourist trips.*

**Постановка проблеми.** З початком військової агресії росії проти України туристична сфера втратила, мабуть, чи не найбільше у порівнянні з іншими секторами вітчизняної економіки. Військові дії поставили під загрозу саме існуванні будь-яких подорожей внаслідок суцільних небезпек, введення обмежень на виїзд для певних груп населення, руйнування авіаційної логістики, фінансової неспроможності населення до подорожей тощо. Однак бізнесу вдалося відновити свою діяльність, незважаючи на суттєві втрати і нові виклики. Туризм став одним з напрямів, який в час великих випробувань дозволяє українцям зберегти і відновити психологічну та фізичну рівновагу. Такий досвід став унікальним, він демонструє приклад професійних рішень, що виявилися ефективними на шляху подолання негативних зовнішніх факторів існування туристичного бізнесу. Натомість, ситуація напрочуд динамічна і далека від покращення. Кожен новий день військового конфлікту генерує нові виклики, багато питань не мають напрацьованих відповідей. З огляду на це, системна робота над формуванням напрямів ефективної операційної роботи вітчизняного туроперейтингу в умовах військової агресії, вбачаються нагальними та актуальними.

За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ) у 2022 році надходження до державного бюджету України від суб'єктів господарювання туристичної сфери скоротилися на 31% [1]. Дослідженнями та аналізом втрат світового та вітчизняного туроперейтингу від російської агресії в Україну займається значна кількість вітчизняних та іноземних науковців, а також авторитетних міжнародних організацій. Серед останніх виділяються такі інституції як Всесвітня Рада з подорожей і туризму (WTTC) та Всесвітня туристська організація (UNWTO). Щороку UNWTO формує аналітичне дослідження про стан світового туристичного ринку «Барометр ЮНВТО» (Barometer UNWTO), де в кількох останніх випусках докладно аналізується не лише вплив війни на світові туристичні потоки, але й піднімається питання залежності вартості відпочинку від здорожчання енергоносіїв через санкційну політику Євросоюзу проти росії [2].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вітчизняні науковці з початку війни зосередилися на аналізі стану туристичного ринку України, оцінкою негативних явищ та змін, яких він зазнав. Велику увагу вони приділили формуванню прогнозів та рекомендацій щодо майбутнього відновлення туризму в Україні.

Зокрема, у дослідженні Зарубіної А., Сірої Е., Демчук Л. йдеться про зміни, які сталися у розвитку внутрішнього туризму та обмеженнях, що наклав військовий стан на здійснення туристичної діяльності в Україні [3]. Автори також вказують на нові

тенденції виїзного туризму (так званий евакуаційний туризм), а також аналізують закордонний досвід.

Роботи Бордун О., Шевчука В., Монастирського В., Лучки О., містять рекомендації щодо порятунку туристичного бізнесу України у короткостроковій та довгостроковій перспективі, автори наводять попередні оцінки непрямих втрат українського туристичного бізнесу від війни та можливі потреби на відновлення туристичної сфери України [4].

Дослідники Піо А., Біт А., Куо Р.К. (A. Pio, A. Beath and R. C. Kuo) намагаються оцінити вплив російсько-української війни на інвестиційну політику та дають невтішний прогноз щодо відновлення виїзного туризму в Україні. За їх оцінками відновлення виїзного туризму можливе лише після повноцінного відновлення країни після завершення війни в Україні [5]. Зважаючи на досвід подібних конфліктів в інших країнах, повноцінне відновлення туризму в Україні буде дуже залежати від безпекової ситуації в країні.

**Формування цілей статті.** Метою дослідження є виокремлення напрямів ефективною операційною роботою вітчизняного туроперейтингу для формування напрямів оптимізації діяльності туристичного бізнесу у організації туристичних подорожей за умов несприятливих зовнішніх факторів в умовах воєнного стану. Завдання полягає у аналізі функціонування туристичного бізнесу в умовах військового конфлікту; встановленні змін, що відбулись у операційних процесах туроперейтингу та оцінці ефективності виявлених заходів; формуванні пропозицій щодо підвищення ефективності роботи туроперейтингу з організації міжнародного туризму, підвищення безпеки та якості подорожей.

**Виклад основного матеріалу.** У зв'язку із закриттям повітряного авіасполучення в Україні та початком бойових дій чимало українських туроператорів змушені були припинити свою діяльність, або кардинально перебудувати звичні логістичні моделі, маркетингову та цінову стратегії. З 10 лідируючих туроператорських компаній виїзного туризму (до російського вторгнення), станом на початок 2024 року відновили свою операційну діяльність на території України 7 туроператорів.

На нових принципах роботи протягом 2022 року відновили роботу Anex Tour, Join UP, Coral Travel, TPG, «Альф», «Акорд-тур», «Феєрія мандрів», «Альянс». Деякі з відомих вітчизняних туроператорів, які оперували значною кількістю чартерних авіарейсів, вирішили взагалі не відновлювати свою операційну діяльність (Tez tour), інші (Pegas Touristik) – відновили її частково (бронювання готелів під замовлення) лише наприкінці травня 2023 року, після внесення змін у Додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 “Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту” від 28.04.2023 року [6]. Змінами суб'єктам туристичного бізнесу України надавалась можливість офіційно переводити валюту на рахунки контрагентам закордон. Увесь 2022 рік та 5 місяців 2023-го туроператори виїзного туризму змушені були шукати обхідні шляхи для оплати рахунків закордон, оскільки валютні операції для суб'єктів туристичного бізнесу були заборонені.

Підсумки туристичного сезону 2022 року стали невтішними для українського туристичного ринку. Його учасники відзначали як катастрофічне падіння виїзного туристичного потоку, так і відсутність виїзних туристів в Україну. У Києві, за даними управління туризму і промоцій КМДА, у 2022 році кількість іноземних туристів зменшилась у порівнянні з 2021 роком у 10,4 рази і склала всього 98 тис. осіб (у більшості це офіційні делегації, іноземні журналісти, волонтери, представники благодійних фондів та міжнародних організацій) [7]. Для порівняння – за підсумками 2021 року Київ відвідали 1 млн 21 тис. іноземних туристів. Ще більше скоротився потік внутрішніх туристів до столиці України – 2022 року, він зменшився у 12,2 разів і склав всього 172 тис. осіб (у 2021 році – 2 млн 100 тис.) [8].

Аналізуючи стан виїзного туризму, слід зазначити, що він, на думку експертів, зазнав падіння, приблизно, на 85–95% у 2022 року в порівнянні з 2021 роком [9].

За даними внутрішньої статистики одного з найбільших національних туроператорів Join UP у червні 2022 року тури з України у туроператора забронювали близько 1440 туристів, а в тому ж місяці 2021 року – понад 95000 мандрівників.

Ще одна важлива подія, яка мала значний вплив на туристичний ринок України, відбулася у липні 2022 року, коли СБУ заарештувала активи компанії ТОВ ТТВК (торгова марка – туроператор TUI Ukraine). Причина – основний бенефіціар ТМ TUI Ukraine є відомий російський підсанкційний бізнесмен Олексій Мордашов. За статистикою, щорічно TUI Ukraine відправляла на відпочинок закордон близько 250 тис. українських туристів. У результаті припинення діяльності TUI Ukraine, за приблизними підрахунками, постраждало понад 60 турагентств, які встигли оплатити туроператору послуги з купівлі турпакетів. Подія викликала необхідність у розробці нових механізмів фінансових гарантій для діяльності туроператорів, поставила проблемні питання в сфері захисту прав споживачів і контролю за діяльністю турбізнесу. На думку фахівців, усуненню можливих загроз сприятиме нова редакція Закону України «Про туризм», яка очікує на внесення змін до другого читання у Верховній Раді України.

Зупинимось на головних напрямках роботи українського туристичного ринку, які виникли у відповідь на виклики військового часу. Влітку 2022 року частина вітчизняних туроператорів була змушена замість традиційних пакетних авіатурів з України запропонувати абсолютно новий турпродукт – 10/14 денні автобусні тури з Києва та Львова з відпочинком на морі (Албанія, Болгарія, Греція, Туреччина, Хорватія, Чорногорія) з почерговим заїздом до кількох обласних центрів (Житомир, Рівне, Вінниця, Чернівці). Так, два найбільші львівські туроператори (Аккорд-тур та Адріатік тревел) на 30–50% збільшили пропозицію автобусних турів з виїздом зі Львова у порівнянні з 2022 роком, додавши до асортименту навіть автобусні тури на вікенд з відпочинком на морі (таб. 2).

Більшість туроператорів, за винятком «Аккорд-тур» та «Феєрія мандрів», раніше автобусними турами не займалися взагалі, або ж пропонували чартерні автобусні рейси лише з відпочинком на узбережжі Чорного моря в Україні (туроператор Join UP). Більше того, до початку 2022 року пропозиції пакетних автобусних турів до Греції та Туреччини на туристичному ринку України були відсутні взагалі, оскільки не витримували жодної конкуренції з пакетними авіатурами. Але за умов відсутності авіасполучення чимала кількість українських туристів обрала саме автобус засобом пересування до морського узбережжя. Як результат – у 2022 році доля автобусних турів у структурі продажів українських туроператорів складала близько 90% (табл. 1).

Таблиця 1

### Найпопулярніші автобусні тури літнього турсезону 2022 року

№	Країна	Кількість рейсів на тиждень	Вартість туру у грн. (10-денний тур, готелі 3*)
1.	Болгарія	17-20	25-30 тис. (сніданок включено)
2.	Чорногорія	10-13	30-36 тис.
3.	Албанія	6-8	28-34 тис.
4.	Хорватія	4-6	34-42 тис.
5.	Туреччина	3-5	28-35 тис. (сніданок та вечеря включені)

*Джерело: розроблено авторами, за даними аналізу інтернет-сайтів 5 провідних туроператорів України [10–14]*

Слід зазначити, що виклики воєнного стану змусили українських туроператорів поступово перебудовувати свої бізнес-моделі по роботі з клієнтами та активно працювали в інших країнах, відкриваючи нові офіси, чи представництва. Також, бізнес

почав вибудовувати нову логістику для організації пакетних авіатурів з вільотами з аеропортів сусідніх країн. Тому, у 2023 році авіатури поступово почали відвойовувати позиції у автобусних турів і склали 50–60% від усіх продажів пакетних турів (табл. 2).

Таблиця 2

### Структура та динаміка виїзного туризму України

№	Вид туру	2021	2022	2023
1.	Авіатури	94-95%	5%	50-60%
2.	Автобусні тури	5%	93-95%	30-40%
3.	Бронювання розміщення	2-3%	3-5%	5-7%

*Джерело: розроблено авторами, на основі аналізу пропозицій 10 крупних українських туроператорів (Join UP, Coral Travel, Anex tour, Альф, TPG, Феєрія мандрів, Adriatic Travel, Компас, Аккорд-тур, Міст-тур)*

Стратегічна перебудова діяльності туроперейтингу в організації туристичних подорожей мала позитивний результат і літній туристичний сезон 2023 року значно поживав як виїзний, так і особливо внутрішній туристичні потоки.

Значна частина українських туроператорів свою стратегію розвитку в нових умовах логістики з України ще з літа 2022 року побудувала через вільоти з аеропортів сусідніх країн – передусім з Молдови (Кишинів) та Польщі (Варшава, Жешув). Зокрема, туроператор Join UP, лідер українського туристичного ринку за кількістю відправлених туристів (до початку російського вторгнення), ставку зробив саме на аеропорт Кишинєва. На відміну від аеропортів Польщі, наземне обслуговування в аеропорту Кишинєва було значно дешевше. Саме цей факт, а також відкриття прямого залізничного сполучення між Києвом та Кишинєвом і обумовив кількома українськими туроператорами (Join UP, TPG, Альф) вибір Кишинєва у якості базового аеропорту для вильотів туристів з України. Влітку Join UP пропонував щоденні авіатури до Туреччини (Кишинів-Анталія) на крилах авіакомпанії Tailwind (Туреччина), маючи щоденний гарантований блок. Такий же варіант авіатурів для туристів з України пропонував і туроператор TPG.

Завдяки щоденному потягу Київ-Кишинів, а також численним автобусним шатлам (Дніпро, Одеса, Київ та ін.) до міжнародного аеропорту Кишинєва, які були організовані українськими туроператорами, кількість авіарейсів зі столиці Молдови до Туреччини та Єгипту, 2023 року побила усі рекорди. У пік літнього турсезону з Кишинєва до турецької Анталії щодня здійснювалося від 7 до 11 авіарейсів. Для порівняння – у 2022 році цей показник в аеропорту Кишинєва не перевищував 4–5 щоденних авіарейсів.

Літній туристичний сезон 2023 року показав ще одну дуже цікаву тенденцію. Українські туроператори розширили географію вильотів на найактуальніші напрямки пляжного відпочинку (Туреччина та Єгипет). Таким логістичним хабом став аеропорт Бухареста (Румунія). Зокрема, туроператор Coral Travel, завдяки материнській компанії, зміг вийти на другий туристичний ринок країн Євросоюзу після Польщі – ринок Румунії. Вже маючи свою дочірню компанію у Польщі, Coral Travel Україна запропонував скористатися пакетними турами до Туреччини та Єгипту з вільотами чартерними авіарейсами Coral Travel Poland з аеропортів Варшави, Катовіце та Бухаресту.

Таку ж логістику через міжнародний аеропорт імені Шопена у Варшаві обрав інший крупний український туроператор – TPG. Це йому дало змогу розширити асортимент пропонованих турпакетів, оскільки польський туристичний ринок виїзного туризму активно розвивається після Covid-19.

Але переважна більшість українських туроператорів турпакети на відпочинок до Туреччини та Єгипту пропонувала через вільоти з Кишинєва (Молдова), включивши до вартості турпакетів автобусні трансфери з України до столиці Молдови.

Вибір аеропорту Кишинева пояснювався не лише простішою транспортною логістикою, але й насамперед більш лояльною ціновою політикою місцевих авіакомпаній та міжнародного аеропорту. Саме цим обумовлювалося, що такі туроператори як Apex tour, Join UP та «Альф», здебільшого зосередилися саме на чартерних авіарейсах з вильотами з Кишинева. Українські туроператори під час літнього турсезону-2023 мали власний блок місць на місцевих чартерних авіарейсах до курортів Туреччини та Єгипту. І хоча спектр туристичних маршрутів, які можна було запропонувати з аеропортів Польщі (Варшава, Катовіце, Краків), був значно привабливішим (з погляду географії місць відпочинку) для туристів, але зважаючи на платоспроможність туристів з України, пропозиції вильотів з Молдови виглядали значно цікавішими для вітчизняних туроператорів.

Таблиця 3

**Вартість турпакетів у 2023 р. (7 ночей, авіатури)**

№	Країна	Апартаменти (грн.)	Готелі 4* (грн.)	Готелі 5* (грн.)
1.	Туреччина	-----	40 000 - 47 500	51 500 - 75 000
2.	Єгипет	-----	46 300 - 55 000	56 000 - 72 000
3.	Греція	39 000 - 46 000	48 500 - 56 600	58 000 - 75 000
4.	Кіпр	42 000 - 50 000	51 000 - 60 000	61 000 - 77 000

*Джерело: розроблено авторами, на основі аналізу пропозицій 10 крупних українських туроператорів (Join UP, Coral Travel, Apex tour, Альф, TPG, Феєрія мандрів, Adriatic Travel, Компас, Аккорд-тур, Міст-тур)*

Загалом літній туристичний сезон 2023 року для українських туроператорів виїзного туризму виявився значно вдалішим, аніж попередній. По-перше, вдалося налагодити оптимальні логістичні ланцюжки для організацій авіатурів з сусідніх країн та доставки українських туристів їх аеропортів, по-друге, туроператорам вдалося зберегти значну частину клієнтської бази. А деяким вдалося її поповнити її за рахунок клієнтів непрацюючих туроператорів. Утім, кількість проданих турпакетів 2023 року навіть у лідерів туристичного ринку є на значно меншій, ніж у довоєнний період.

Вторгнення росії в Україну призвело до закриття авіасполучення з іншими країнами. Польща, Румунія та Молдова виявилися ключовими транзитними точками для українських туристів. Це зумовлено низкою факторів, включаючи географічну близькість до України, розвинуту транспортну інфраструктуру, а також безвізовий режим, що спрощує в'їзд та транзит через ці країни.

Більше того, враховуючи ситуацію з безпекою та недостатність прямих рейсів, туристи мали можливість відчувати більше впевненості, вибираючи тури, які проходять через відносно стабільні та безпечні країни. Це, у свою чергу, підвищило довіру клієнтів до туроператорів, що використовують ці маршрути.

Зазначені особливості створюють нові можливості для туристичної індустрії України, допомагаючи їй пристосуватися до складних умов, забезпечуючи продовження туристичної діяльності, незважаючи на військовий конфлікт.

У той же час, автобусні рейси дозволяють туристам відвідати декілька країн протягом однієї подорожі. Наприклад, рейс до Італії може включати відвідування таких популярних міст як Венеція, Флоренція, Рим. Це робить подорож більш цікавою та насиченою для туристів.

У зв'язку з цим, можна зробити висновок, що автобусні маршрути виступають ключовим інструментом для здійснення турів в умовах війни. Вони забезпечують доступ до популярних туристичних напрямків, сприяють зростанню туристичного ринку та забезпечують можливість подорожувати для широкого кола українців.

**Висновки.** Результати, представлені в дослідженні, дають можливість зробити наступні висновки: вітчизняний туроперейтинг частково відновив свою діяльність,

незважаючи на військові дії та воєнний стан. Головним фактором, що сприяв цьому процесу стала гнучкість операційної діяльності учасників туристичного ринку, яка проявилась у мінімізації витрат, оптимізації маркетингового просування турпродукту та створенні нових логістичних моделей, поступовий вихід туроператорів країни на туристичний ринок країн Євросоюзу, збільшення частки турпакетів з економ-варіантами відпочинку до країн масового туризму тощо.

У контексті продовження військових дій, здатність швидко адаптуватися до змінюваних умов стають критично важливими для туроператорів.

З цією метою пулом туроператорських компаній розглядаються наступні кроки для забезпечення ефективної роботи туристичного бізнесу під час військового конфлікту:

Розширення географії польотів з логістичних хабів європейських країн, наближених до кордонів України. Це дозволить розширити пропозиції відпочинку для українських туристів. Статистика засвідчує, що незважаючи існуючі фінансові, логістичні обмеження, попит на міжнародні туристичні подорожі в Україні зростає.

Удосконалення автобусних чартерних рейсів до курортів пляжного туризму. Тривала логістика ускладнює подорож, виснажує туристів. Тому, успішний досвід деяких туристичних компаній, що модифікували звичайний трансфер з України до курорту іншої країни у комбінований, екскурсійно-пляжний тур, дозволяє зменшити незручності та складнощі тривалого автобусного переїзду до місця відпочинку. Упродовж трансферу туристам пропонуються ночівлі у готелях та нетривала екскурсійна програма в країнах, через які прокладений маршрут транспортної логістики.

Вихід українського туроперейтингу на ринки країн російськомовного споживача міжнародних туристичних послуг (крім країни – агресора). Зокрема, туристичні ринки країн Середньої та Центральної Азії, країн Балтії.

Реєстрація та відкриття юридичних осіб туристичного бізнесу у Європі (Польща, Румунія, Країни Балтії): Це може бути корисним для туристичних агентств, оскільки воно дозволяє встановити партнерські відносини з європейськими компаніями та легалізувати свою діяльність у зарубіжній країні, що може відкрити нові можливості для розвитку бізнесу та привернення клієнтів. Додатково налагодити процес роботи з Казахстаном.

Можливість приєднатися до туристичних груп у Європі для українських туристів, які перебувають за межами України: Такий підхід дозволить туристичним компаніям залучити більше клієнтів та забезпечити набір груп для організації турів у Європі, що може бути важливою альтернативою для українських туристів, що перебувають за межами країни в умовах конфлікту.

Можливість набирати в штат співробітників на дистанційному доступі, завдяки впровадженню методів та інструментів віддаленої роботи туроперейтингу. Це дозволяє компаніям швидко реагувати на зміни в умовах ринку та забезпечує більш гнучкий підхід до формування команди, що може бути важливим у складних умовах.

Розробка нових механізмів фінансових гарантій для діяльності туроператорів, з метою забезпечення захисту прав споживачів і контролю за діяльністю турбізнесу. Йдеться про створення гарантійного фонду туроператорів для реалізації гарантій турагентів та споживачів послуг у разі порушення їх прав з боку туроператорів. Закріплення пропозицій у новій редакція Закону України “Про туризм”.

Українська туристична галузь, чи не найперша в світі, демонструє досвід стійкості у прагненні реалізовувати свої завдання, напрацьовуючи конкретні операційні та функціональні кейси. Вони потребують подальшого дослідження та узагальнення.

#### Список використаних джерел:

1. Державне агентство розвитку туризму України. URL: <https://www.tourism.gov.ua/> (дата звернення: 21.01.2024).
2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges. 2022. URL: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (дата звернення: 21.01.2024).

3. Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
4. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України і умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
5. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. 2022. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
6. Додаток до Постанови Кабінету Міністрів України від 24 лютого 2022 р. № 153 “Про окремі питання щодо забезпечення здійснення імпорту” від 28.04.2023 року. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennia-zmin-u-dodatok-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-24-liutoho-2022-r-s405-280423> (дата звернення: 21.01.2024).
7. Офіційний портал Києва (Київська міська державна адміністрація). URL: [https://kyivcity.gov.ua/news/vid\\_pochatku\\_roku\\_stolitsyu\\_vidvidali\\_menshe\\_100\\_tisyach\\_inozemtsiv\\_ta\\_blyzko\\_170tisyach\\_vnutrishnikh\\_turistiv/](https://kyivcity.gov.ua/news/vid_pochatku_roku_stolitsyu_vidvidali_menshe_100_tisyach_inozemtsiv_ta_blyzko_170tisyach_vnutrishnikh_turistiv/) (дата звернення: 21.01.2024).
8. Річний звіт міста Києва за 2022 рік. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html> (дата звернення: 21.01.2024).
9. У пошуках туриста. Український туристичний ринок рухнув. *Forbes Ukraine*. 2022. URL: <https://forbes.ua/inside/u-poshukakh-turista-ukrainskiy-turistichniy-rinok-rukhnuv-join-up-poikhaliz-nami-i-inshi-navchalis-prodavati-turi-u-susidnikh-krainakh-rezultati-ekspansii-15092022-7921> (дата звернення: 21.01.2024).
10. Туроператор Join Up! URL: <https://www.joinup.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
11. Туристична компанія Аккорд Тур URL: <https://www.accordtour.com> (дата звернення: 21.01.2024).
12. Travel Professional Group. URL: <https://www.tpg.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
13. ALF туристичний оператор. URL: <https://www.alf.ua> (дата звернення: 21.01.2024).
14. Туроператор "Адріатік Тревел". URL: <https://www.adriatic-travel.com.ua> (дата звернення: 21.01.2024).

### References:

1. Derzhavne agentstvo rozvytku turyzmu Ukrainy [State Tourism Development Agency of Ukraine]. Available at: <http://tourism.gov.ua> (accessed January 21, 2024).
2. International tourism consolidates strong recovery amidst growing challenges (2022). Available at: <https://www.unwto.org/taxonomy/term/347> (accessed January 21, 2024).
3. Zarubina A., Sira E., Demchuk L. (2022) Osoblyvosti turyzmu v umovah voennogo stanu [Peculiarities of tourism under martial law]. *Economy and society*, no. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-14>
4. Bordun O., Schevchuk V., Monastyrskiy V., Luchka O. (2022) Vtraty ta napryamy poriyatunku turystychnogo biznesu Ukariny v umovah viyny. *Bulletin of Lviv University. The series is economical*, no. 62. DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6214>
5. The Impact of the War in Ukraine on Global Trade and Investment. Edited by Michele Ruta. (2022). Available at: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/37359>
6. Dodatok do Postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.02.2022 No. 153 Pro okremi pytannya scodo zabezpechennya zdiysnennya importu vid 28.04.2023 [Addendum to the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 24, 2022 No. 153 "On certain issues regarding ensuring the implementation of imports" April 28, 2023]. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npras/pro-vnesennia-zmin-u-dodatok-do-postanovy-kabinetu-ministriv-ukrainy-vid-24-liutoho-2022-r-s405-280423>. (accessed January 21, 2024).
7. Official portal of Kyiv (Kyiv City State Administration). Available at: [https://kyivcity.gov.ua/news/vid\\_pochatku\\_roku\\_stolitsyu\\_vidvidali\\_menshe\\_100\\_tisyach\\_inozemtsiv\\_ta\\_blyzko\\_170tisyach\\_vnutrishnikh\\_turistiv/](https://kyivcity.gov.ua/news/vid_pochatku_roku_stolitsyu_vidvidali_menshe_100_tisyach_inozemtsiv_ta_blyzko_170tisyach_vnutrishnikh_turistiv/) (accessed January 21, 2024).
8. Richnyi zvit mista Kyieva [*Annual report of the city of Kyiv for 2022*]. URL: <https://dei.kyivcity.gov.ua/content/richnyy-zvit-mkyieva.html> (accessed January 21, 2024).
9. U poshukah turysta. Ukrainskiy turystychniy rynek ruhnuv [In search of a tourist. The Ukrainian tourist market has collapsed.]. *Forbes Ukraine*. (2022). Available at: <https://forbes.ua/inside/u-poshukakh-turista-ukrainskiy-turistichniy-rinok-rukhnuv-join-up-poikhaliz-nami-i-inshi-navchalis-prodavati-turi-u-susidnikh-krainakh-rezultati-ekspansii-15092022-7921> (accessed January 21, 2024).



- 
10. Turoperator Join Up! [Tour operator Join Up!]. Available at: <https://www.joinup.ua> (accessed January 21, 2024).
  11. Turystychna kompaniia Akkord Tur [Travel company Accord Tour]. Available at: <https://www.accordtour.com> (accessed January 21, 2024).
  12. Travel Professional Group. Available at: <https://www.tpg.ua> (accessed January 21, 2024).
  13. ALF turystychnyi operator [ALF tour operator]. Available at: <https://www.alf.ua> (accessed January 21, 2024).
  14. Turoperator "Adriatik Trevel" [Adriatic Travel tour operator]. Available at: <https://www.adriatic-travel.com.ua> (accessed January 21, 2024).
-