

УДК 338.48:640.4:339.9

DOI: 10.31651/2076-5843-2025-3-157-164

СЕМИКІНА Марина Валентинівна

доктор економічних наук, професор,

Центральноукраїнський національний

технічний університет,

м. Кропивницький, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6995-1267>

SemikinaMV@i.ua

ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ МІЖНАРОДНОГО СПІВРОБІТНИЦТВА УКРАЇНИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ І ГОСТИННОСТІ: АНАЛІЗ ВИКЛИКІВ ТА ПЕРСПЕКТИВ

Стаття присвячена дослідженню економічного потенціалу міжнародного співробітництва України у сфері туризму та гостинності в умовах сучасних викликів. У статті систематизовано ключові групи викликів (воєнні, глобальні, цифрові), визначено їхній деструктивний вплив на інвестиційну динаміку, структуру попиту та якість сервісу. Запропоновано інноваційні форми партнерства, зокрема створення спільних туристичних продуктів, розвиток подієвої кооперації та маркетингових альянсів, як інструменти відновлення ринку. Особлива увага приділена розробці прикладного алгоритму швидкої адаптації та підготовки персоналу як необхідної передумови для підвищення результативності співпраці та масштабування бізнесу. Стаття має практичне значення для органів державного управління, бізнес-структур туристичної сфери та науковців, зацікавлених у стратегіях повоєнного відновлення та розвитку галузі.

Ключові слова: економічний потенціал, міжнародне співробітництво, туризм, гостинність, воєнні виклики, цифровізація, партнерство, підготовка персоналу, якість сервісу, інновації.

Постановка завдання. На сучасному етапі економічний потенціал туристичної індустрії та сфери гостинності України характеризується значними можливостями для розширення міжнародної взаємодії, що особливо актуально у світлі євроінтеграційного курсу держави. Проте повноцінна реалізація цього потенціалу стримується комплексом дестабілізуючих факторів: воєнних, глобальних та цифрових. Безпекова нестабільність та ускладнена логістика суттєво звужують географію туристичних потоків та обмежують проведення ділових заходів. Водночас жорстка глобальна конкуренція висуває підвищені вимоги до екологічних стандартів та інклюзивності сервісу, а цифрова незрілість у механізмах продажів та аналітиці даних знижує маркетингову видимість українського турпродукту. Додатковими бар'єрами виступають інституційна неузгодженість, необхідність гармонізації регуляторної бази з нормами ЄС, обмеженість інвестиційних ресурсів та кадровий голод. Зазначені обставини актуалізують необхідність наукового пошуку дієвих механізмів, які дозволять трансформувати міжнародні партнерства у реальне зростання туристичного трафіку, залучення інвестицій та підвищення стандартів обслуговування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання активізації міжнародних зв'язків у сфері гостинності та туризму перебувають у фокусі уваги багатьох вітчизняних науковців. Зокрема, особливості міжнародної співпраці у галузі досліджують Головня О., Ставська Ю. [1], Демко В., Свиноус І. [2], Жиленко К., Редько В. [3]. та ін. Вагомий внесок у вивчення проблем відновлення економічного потенціалу туризму та гостинності в умовах воєнного стану зробили Грищенко С. [4], Кізіон А., Гуцал Л., Цуркан І. [5], а також Корчевська Л. [6]. Специфіку функціонування механізмів міжнародного туризму під час криз аналізують Омельченко Г. і Даниленко В. [7]. Стратегічні вектори повоєнної відбудови галузі висвітлено у працях таких вчених, як Моца А., Шевчук С., Серета Н. [8], Бордун О., Шевчук В. [9], Захарова Т. [10] та інші дослідники.

Попри ґрунтовність наявних напрацювань, поза увагою дослідників залишаються прикладні аспекти впровадження інноваційних форм партнерства та інструментарій швидкої

адаптації персоналу до змін. Недостатня розробленість цих питань перешкоджає ефективному використанню міжнародної співпраці для нарощування економічного потенціалу галузі.

Мета дослідження полягає у виявленні ключових викликів, що блокують розвиток міжнародного співробітництва України у сфері гостинності, оцінці їхнього впливу на економічний потенціал галузі та обґрунтуванні інноваційних напрямів розвитку партнерських відносин.

Виклад основного матеріалу. Сучасний розвиток вітчизняного туризму та сфери гостинності відбувається в умовах високої турбулентності та воєнних реалій, що вимагає від учасників ринку виняткової адаптивності. Спостерігається переформатування географії внутрішніх подорожей з фокусом на умовно безпечні регіони. У структурі попиту зростає частка короткострокових турів, рекреаційно-оздоровчих та культурно-пізнавальних маршрутів, а також локального подієвого туризму. Відновлення ділової активності відбувається через організацію камерних заходів, фахових зустрічей та нішевих фестивалів.

Паралельно відбувається цифровізація операційних процесів: суб'єкти господарювання активізують присутність в онлайн-середовищі, інтегруються з міжнародними системами бронювання, впроваджують інструменти збору відгуків та базову аналітику для оптимізації маркетингових стратегій. Трансформація споживчих настроїв зумовила підвищення вимог до якості сервісу: пріоритетними для клієнтів стали прозорість інформації, оперативність комунікації та гарантії безпеки. Зі свого боку, іноземні партнери та інвестори посилюють критерії оцінки проєктів, приділяючи особливу увагу компетенціям менеджменту, стандартизації процесів та реалістичності планів розвитку.

Водночас реалізація економічного потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності гальмується низкою системних бар'єрів. Під цим потенціалом ми розуміємо інтегровану спроможність національних, регіональних та бізнес-суб'єктів формувати та розвивати ефективні партнерські відносини з іноземними контрагентами, що трансформуються у стабільне зростання туристичних потоків, залучення інвестицій, збільшення доходів та підвищення стандартів обслуговування.

На наше переконання, ключові деструктивні чинники, що обмежують реалізацію економічного потенціалу міжнародної взаємодії, доцільно структурувати за трьома вимірами: воєнним, глобальним та цифровим.

1. Воєнні виклики. Безпосередньо впливають на безпекову ситуацію та логістику, спричиняючи звуження географії подорожей, ускладнення організації івентів та зростання операційних витрат на заходи безпеки. Це знижує готовність іноземних партнерів до виходу на український ринок.

2. Глобальні виклики. Пов'язані з посиленням конкуренції та динамічністю світових ринків. Вони диктують жорсткі вимоги щодо екологічної сталості, інклюзивності та соціальної відповідальності, що вимагає постійної модернізації туристичного продукту та посилення бренду.

3. Цифрові виклики. Полягають у недостатній онлайн-присутності, неефективному використанні big data, низькій оперативності комунікацій та вразливості до кіберзагроз. Наслідком цього є втрата потенційних бронювань, низька конверсія та складнощі в реалізації спільних маркетингових кампаній.

Сукупний вплив цих факторів створює специфічне середовище, де укладання угод ускладнюється, попит фокусується виключно на «безпекових локаціях» та нішевих сегментах, інвестори вимагають максимальної прозорості, а якість послуг критично залежить від кваліфікації персоналу та швидкості прийняття рішень.

Зазначені групи викликів мають різновекторний вплив на складові економічного потенціалу міжнародного співробітництва:

- партнерські відносини: ускладнення процесів контрактації та виконання зобов'язань;
- споживчий попит: концентрація потоків у безпечних зонах та специфічних товарних нішах;

- інвестиційна привабливість: підвищення порогу вимог до стандартизації та фінансової прозорості;
- якість сервісу: зростання потреби в оперативному менеджменті та адаптивному персоналі.

Систематизацію сучасних викликів та наслідків їхнього деструктивного впливу на сферу міжнародного співробітництва в туризмі та гостинності наведено у таблиці 1.

Таблиця 1 - Вплив сучасних викликів на економічний потенціал міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності

Група викликів	Вплив на партнерства	Вплив на попит	Вплив на інвестиції	Вплив на якість сервісу
Воєнні (безпека, логістика, інфраструктура)	Обмеження спільних подій; ризики невиконання угод	Локалізація попиту в безпечних зонах; падіння в'їзного потоку	Заморожування проєктів; висока премія за ризик	Нестабільність надання послуг; впровадження протоколів безпеки
Глобальні (конкуренція, сталість)	Потреба у ко-брендингу та інтегрованих продуктах	Запит на екологічність та унікальні змістовні тури	Пріоритет стандартизованим та відповідальним проєктам	Підвищення стандартів; необхідність постійного навчання кадрів
Цифрові (продажі, дані, кібербезпека)	Складнощі координації маркетингу та комунікацій	Низька конверсія через слабку онлайн-видимість	Вимога прозорості аналітики та захисту даних	Залежність лояльності клієнта від швидкості онлайн-реакції

Джерело: укладено на основі узагальнення наукової думки [1-10].

Аналіз даних, наведених у табл. 1, дозволяє окреслити стратегічні вектори нівелювання негативного впливу зовнішніх викликів. У воєнному вимірі пріоритетом є впровадження прозорих протоколів безпеки для івентів та туристичних маршрутів, розробка варіативної логістики з резервними сценаріями та фокусування на розвитку «безпечових локацій». Поетапна відбудова інфраструктури стане сигналом для зниження ризикової премії в ціноутворенні та демонтажу бар'єрів для входу іноземних партнерів. У контексті глобальних викликів ключовим інструментом постає копродукція з іноземними стейкхолдерами, що передбачає створення транскордонних маршрутів, пакетних пропозицій та спільних подієвих серій. Це, у поєднанні з системним брендингом дестинацій та імплементацією міжнародних стандартів сталості, суттєво підвищить інвестиційну привабливість суб'єктів вітчизняного туристичного ринку. Щодо цифрового виміру, то критично важливими кроками є інтеграція у глобальні канали онлайн-дистрибуції, впровадження систем аналітики попиту та управління репутацією, а також забезпечення кіберстійкості. Оптимізація часу реакції на запити сприятиме зростанню видимості українського продукту, підвищенню конверсії та зміцненню цифрової довіри.

Наскрізною потребою для подолання всіх груп викликів є адаптивність людського капіталу, що вимагає впровадження інтенсивних практичних тренінгів, орієнтованих на стандарти партнерів, прив'язки систем оплати праці до якості обслуговування та розвитку інституту наставництва. Ефективна протидія викликам можлива лише за умови синхронізації дій на рівнях країни, регіону та бізнесу. Єдині індикатори готовності, такі як рівень безпеки, наявність сертифікації, цифрова зрілість та діючі спільні продукти, дозволять здійснювати моніторинг прогресу та своєчасне коригування стратегій. Таким чином, першочерговим завданням є формування безпечного середовища та прозорих правил гри для швидкого розблокування партнерської активності. Паралельний розвиток спільних турпродуктів дозволить трансформувати декларативні домовленості у платоспроможний попит. Синхронна цифровізація продажів та безперервне навчання персоналу забезпечать масштабованість бізнесу та стабільність якості послуг.

Комплексна реалізація окреслених заходів сприятиме конвертації наявного економічного потенціалу міжнародного співробітництва у вимірювані результати: динамічне зростання в'їзних потоків, активізацію інвестиційних процесів та зміцнення репутаційного капіталу українських дестинацій. Для максимізації віддачі від міжнародних партнерств доцільно фокусуватися на гнучких, ресурсощадних формах співпраці, адаптованих до українських реалій. Перевагу слід надавати моделям із чіткою делімітацією відповідальності та прогнозованими результатами. Йдеться про формати, здатні оперативного генерувати реальні туристичні потоки та інвестиційні проекти, одночасно посилюючи цифрову присутність та підтримуючи високі сервісні стандарти через систему швидкого професійного розвитку кадрів.

Разом з тим, організаторам туристичного та готельно-ресторанного бізнесу варто усвідомити, що впровадження кожної інноваційної форми міжнародного партнерства доцільно супроводжувати короткими програмами навчання персоналу під вимоги партнерів і базовими стандартами якості та безпеки, щоб утримувати довіру й масштабувати успішні формати. Конкретні пропозиції щодо впровадження новітніх моделей міжнародної у сфері гостинності співпраці систематизовано в табл. 2.

Таблиця 2 - Інноваційні форми міжнародного партнерства для розвитку економічного потенціалу сфери туризму та гостинності

Форма партнерської взаємодії	Зміст співробітництва	Прогнозований економічний ефект (короткостроковий)	Практична імплементація
Створення спільного туристичного продукту	Формування інтегрованих пакетів послуг (логістика, розміщення, «івент») з іноземними контрагентами на засадах прозорого розподілу прибутку	Трансформація попередніх домовленостей у реальні комерційні транзакції; зростання обсягів продажів	Організація транскордонних гастрономічних турів або культурних вікендів за участі туроператорів з країн ЄС
Подієва кооперація	Співорганізація серійних заходів у різних локаціях з уніфікованими стандартами обслуговування та консолідованим промоушном	Нівелювання фактору сезонності через залучення ділових туристів; посилення впізнаваності бренду дестинації	Проведення міжнародних нішевих форумів, фестивалів або днів національної культури із закордонними співорганізаторами
Маркетингове та інформаційне партнерство	Реалізація ко-маркетингових стратегій, синхронізація КРІ та обмін аналітичними даними щодо структури споживчого попиту	Підвищення цифрової видимості продукту; зростання конверсії веб-трафіку в реальні бронювання	Запуск спільних промо-кампаній з міжнародними OTA-платформами та метапошуковими системами

Джерело: пропозиції автора.

Систематизацію прикладних інструментів кадрової підготовки, необхідних для ефективної імплементації нових моделей співпраці, наведено в таблиці 3. Професійний розвиток персоналу визначається нами як ключовий драйвер активізації міжнародного партнерства, що забезпечує відповідність сервісних процесів вимогам іноземних контрагентів.

Запропоновані моделі партнерства, проілюстровані у табл. 2, демонструють оптимальний шлях до досягнення швидких результатів. Зокрема, формування спільного туристичного продукту дає змогу оперативного протестувати ринковий попит і налагодити канали стабільного збуту. Подієва кооперація виступає ефективним інструментом згладжування сезонних коливань, залучення фахової аудиторії та інтенсифікації ділових контактів. У свою чергу, консолідація зусиль у площині маркетингу та аналітики не лише підвищує цифрову видимість дестинацій, але й забезпечує прецизійне таргетування промо-кампаній та прискорення реакції на ринкові зміни.

Таблиця 3 - Інструментарій адаптації персоналу для забезпечення міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності

Напрямок професійної підготовки	Зміст та формат навчальних заходів	Очікуваний управлінський та економічний ефект
Експрес-навчання (інтенсивні курси)	Модульні програми тривалістю 2–6 тижнів: протоколи безпеки, стандарти сервісу, системи бронювання, іншомовні скрипти комунікації	Оперативна уніфікація якості обслуговування на рівні контактного персоналу («першої лінії»)
Цільова перекваліфікація (спеціалізація)	Профільні «швидкі треки» для адміністративного персоналу та менеджерів подій; виконання проєктних завдань під конкретні ринки	Забезпечення операційної готовності команди до запуску нових турпродуктів та обслуговування міжнародних подій
Мотиваційні системи на основі ключових показників ефективності	Впровадження комбінованої оплати: фіксована частина + бонуси за ключові показники (індекс лояльності клієнтів, швидкість реакції, коефіцієнт утримання клієнтів)	Пряма кореляція мотивації співробітників із якістю сервісу та фінансовими результатами (рівнем конверсії)
Соціально-економічне стимулювання	Мовні курси, система ваучерів у період низького сезону, преміювання за успішні заходи, фінансова підтримка наставництва	Мінімізація плинності кадрів, формування кадрового ядра та забезпечення наступництва знань
Навчання в операційному процесі	Використання операційних чек-листів, регулярні брифінги («п'ятихвилинки»), відпрацювання рольових сценаріїв	Стандартизація рутинних процесів та прискорення адаптації нових співробітників
Міжнародні партнерські програми	Організація гостьових майстер-класів, короткострокових стажувань за кордоном, спільні тренінги з безпеки	Трансфер передових технологій обслуговування та інтеграція у професійну мережу партнерів

Джерело: пропозиції автора

Щодо розвитку людського капіталу в індустрії гостинності, варто наголосити на необхідності прагматичного підходу: освітні ініціативи повинні бути інтенсивними, прикладними та суворо корелювати зі стратегічними цілями партнерства. Інтеграція короткострокових тренінгів, рольової спеціалізації та прозорої системи мотивації дозволяє у стислі терміни стандартизувати сервіс, підвищити результативність онлайн-продажів та підготувати персонал до впровадження інновацій. Такий підхід безпосередньо посилює конкурентні позиції підприємств на міжнародній арені.

Впровадження ключових показників ефективності, зрозумілих для лінійного персоналу, формує чітку мотиваційну структуру, стимулюючи оперативність комунікацій та роботу на утримання клієнта. Комплекс соціально-економічних стимулів сприяє зниженню плинності кадрів та інституціоналізації наставництва, тоді як безперервне навчання на робочому місці через чек-листи та брифінги гарантує операційну стабільність. Зі свого боку, залучення до міжнародних програм обміну досвідом відкриває доступ до кращих світових практик та розширює мережу професійних контактів.

Таким чином, запропоновані інструменти кадрової підготовки виступають каталізатором міжнародного співробітництва: вони прискорюють трансформацію домовленостей у якісний сервіс, мінімізують операційні ризики та забезпечують вимірюване зростання результативності діяльності дестинацій та туристичних підприємств.

Висновки. У результаті проведеного дослідження систематизовано спектр сучасних викликів, що стримують реалізацію економічного потенціалу міжнародного співробітництва у сфері туризму та гостинності України. Встановлено, що ключові бар'єри мають тривимірну структуру. Воєнні фактори та логістична нестабільність спричиняють звуження географії туристичних потоків та гальмують розвиток ділового туризму. Глобальні тенденції посилюють конкурентний тиск, висуваючи підвищені вимоги до екологічності та стандартів якості турпродукту. Цифровий вимір викликів, пов'язаний із недостатньою онлайн-видимістю та прогалинами в аналітиці даних, призводить до зниження результативності продажів та

послаблення маркетингових позицій. Сукупний вплив цих чинників трансформує структуру попиту, локалізуючи його в зонах відносної безпеки, підвищує інвестиційні ризики та ставить якість сервісу в пряму залежність від адаптивності персоналу.

На основі аналізу виявлених загроз обґрунтовано доцільність впровадження інноваційних форм міжнародного партнерства, спрямованих на відновлення економічної активності галузі. До них віднесено створення спільних транскордонних туристичних продуктів із паритетним розподілом прибутків, розвиток подієвої кооперації на основі уніфікованих стандартів, а також інтеграцію маркетингових стратегій та обмін аналітичними даними. Ці інструменти дозволяють конвертувати партнерські домовленості в реальні економічні результати.

Визначено, що критичною умовою успішної імплементації запропонованих моделей співпраці є модернізація системи розвитку людського капіталу. Розроблено прикладний алгоритм адаптації персоналу, який базується на поєднанні інтенсивних короткострокових тренінгів (протоколи безпеки, стандарти сервісу, цифрові бронювання), цільової спеціалізації під вимоги конкретних ринків та впровадженні прозорих систем мотивації, прив'язаних до ключових показників ефективності (індекс лояльності клієнтів, швидкість реакції). Запропонований підхід, доповнений механізмами наставництва та міжнародних стажувань, забезпечує швидке вирівнювання якості послуг та готовність команд до інновацій.

Практична реалізація окреслених заходів дозволить активізувати розвиток міжнародного партнерства, забезпечивши перехід від декларативних намірів до вимірюваних показників зростання економічного потенціалу: збільшення туристичних потоків, підвищення інвестиційної привабливості об'єктів гостинності та зміцнення репутаційного капіталу українських дестинацій на світовій арені.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі вбачаємо у розробці комплексних стратегій активізації міжнародного партнерства у сфері туризму та гостинності з урахуванням регіональної специфіки повоєнного відновлення.

Список використаних джерел

1. Головня О. М., Ставська Ю. В. *Міжнародний туризм*: навч. посіб. Вінниця: ТОВ «Твори», 2020. 316 с.
2. Демко В. С., Свиноус І. В. Потенціал міжнародного співробітництва України в геоeкономічному просторі туристичної галузі. *Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (eкономічні науки)*. 2023. № 48. С. 38–50. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50>
3. Жиленко К. М., Редько В. Є., Самойленко А. О., Сливенко В. А., Ставицька А. В. *Міжнародний туризм та гостинність: теорія та практика*: монографія. Дніпро: ДНУ, 2023. 206 с. URL: http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhнарод_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf
4. Грищенко С. І. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29>
5. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 8. С. 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11>
6. Корчевська Л. Стан, особливості та перспективи туризму у воєнний та поствоєнний періоди. *Управління розвитком сфери гостинності: регіональний аспект*: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернівці, 5 травня 2022 р.). Чернівці: Технодрук, 2022. С. 337–341. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm
7. Омельченко Г. Ю., Даниленко В. В. Особливості функціонування міжнародного туризму в кризових умовах. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2023. Вип. 9. С. 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7>
8. Моца А. А., Шевчук С. М., Серета Н. М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-61>

9. Бордун О., Шевчук В., Монастирський В., Лучка О. Втрати та напрями порятунку туристичного бізнесу України в умовах війни. *Вісник Львівського університету. Серія економічна*. 2022. Вип. 62. С. 22–35. DOI: <https://doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6203>

10. Захарова Т. В. Напрямки розвитку туристичного бізнесу України. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6>

References

1. Holovnia, O. M., & Stavskaya, Yu. V. (2020). *Mizhnarodnyi turyzm* [International tourism]. Vinnytsia: Tvory [in Ukrainian].

2. Demko, V. S., & Svytnous, I. V. (2023). Potentsial mizhnarodnoho spivrobotnytstva Ukrainy v heoekonomichnomu prostori turystychnoi haluzi [The potential of Ukraine's international cooperation in the geoeconomic space of the tourism industry]. *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky) – Scientific Papers of Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University (Economic Sciences)*, 48, 38–50. DOI: <https://doi.org/10.31388/2519-884X-2023-48-38-50> [in Ukrainian].

3. Zhylenko, K. M., Redko, V. Ye., Samoilenko, A. O., Slyvenko, V. A., & Stavyska, A. V. (2023). *Mizhnarodnyi turyzm ta hostynnist: teoriia ta praktyka* [International tourism and hospitality: Theory and practice]. Dnipro: DNU. Retrieved from http://lib.dnu.dp.ua/rep/ekon/knygy/nazva/Mizhnarod_turyzm_ta_gostynnist_teoriya_ta_praktyka.pdf [in Ukrainian].

4. Hryshchenko, S. I. (2023). Turystychna industriia Ukrainy: analiz tendentsii ta chynnykiv rozvytku v koordynatakh povoiennoho vidnovlennia [Ukraine's tourism industry: Analysis of trends and drivers in the coordinates of post-war recovery]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-29> [in Ukrainian].

5. Kiziun, A. H., Hutsal, L. A., & Tsurkan, I. M. (2023). Analiz rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Analysis of tourism industry development in Ukraine under the russian-Ukrainian war]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 8, 79–87. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-8-11> [in Ukrainian].

6. Korchevska, L. (2022). Stan, osoblyvosti ta perspektyvy turyzmu u voiennyi ta postvoiennyi periody [The state, features and prospects of tourism in the war and post-war periods]. *Upravlinnia rozvytkom sfery hostynnosti: rehionalnyi aspekt – Management of hospitality development: Regional aspect* (pp. 337–341). Chernivtsi: Tekhnodruk. Retrieved from https://tourlib.net/statti_ukr/korchevska.htm [in Ukrainian].

7. Omelchenko, H. Yu., & Danylenko, V. V. (2023). Osoblyvosti funktsionuvannia mizhnarodnoho turyzmu v kryzovykh umovakh [Features of international tourism functioning under crisis conditions]. *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi – Tourism and Hospitality Industry in Central and Eastern Europe*, 9, 58–63. DOI: <https://doi.org/10.32782/tourismhospcee-9-7> [in Ukrainian].

8. Motsa, A. A., Shevchuk, S. M., & Sereda, N. M. (2022). Perspektyvy pisliavoiennoho vidnovlennia sfery turyzmu v Ukraini [Prospects for post-war recovery of the tourism sector in Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-61> [in Ukrainian].

9. Bordun, O., Shevchuk, V., Monastyrskiy, V., & Luchka, O. (2022). Vtraty ta napriamy poriatunku turystychnoho biznesu Ukrainy v umovakh viiny [Losses and directions to rescue Ukraine's tourism business during the war]. *Visnyk Lvivskoho universytetu. Serii ekonomichna – Visnyk of the Lviv University. Economic Series*, 62, 22–35. DOI: <https://doi.org/10.30970/ves.2022.62.0.6203> [in Ukrainian].

10. Zakharova, T. V. (2023). Napriamky rozvytku turystychnoho biznesu Ukrainy [Directions of development of Ukraine's tourism business]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 49. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-6> [in Ukrainian].

SEMYKINA Maryna

Doctor of Economic Sciences, Professor,
Central Ukrainian National Technical University
Kropyvnytskyi, Ukraine

THE ECONOMIC POTENTIAL OF UKRAINE'S INTERNATIONAL COOPERATION IN THE TOURISM AND HOSPITALITY SECTOR: ANALYSIS OF CHALLENGES AND PROSPECTS

Introduction. The article is devoted to the study of current challenges and prospects for international cooperation of Ukraine in the sphere of tourism and hospitality, with a specific focus on its economic potential. The article reveals the content and nature of the main groups of challenges, determining their impact on

partnership relations, demand, investment dynamics, and service quality. The methods of analysis, systematization, comparison, structural-functional and generalization approaches were used, which allowed for a comprehensive assessment of factors limiting the realization of the potential of international partnership. Three key dimensions of modern challenges – military, global, and digital – are identified. It is shown that military factors narrow the geography of travel and complicate event activity; global factors intensify competition and sustainability requirements; digital challenges reduce online visibility, marketing efficiency, and user trust. The consequences of each group of challenges for international partnerships, demand structure, investment processes, and service quality are systematized.

Purpose. The purpose of the study is to identify current challenges for international cooperation of Ukraine in the tourism and hospitality sector, assess their consequences for the industry's economic potential, and formulate guidelines for the innovative development of partnerships.

Results. Innovative forms of international cooperation corresponding to the conditions of the Ukrainian tourism market are proposed: creation of joint tourism products, event and marketing partnerships, and coordinated use of demand data. Their practical significance for increasing destination visibility, diversifying markets, and converting agreements into real sales and investments is revealed. Approaches to personnel training as a key factor in partnership development are systematized. Short "intensives" on safety, service standards, and online bookings, retraining programs for specific roles and markets, quality-linked payment models, mentorship, and partnership internships are suggested. Such tools contribute to the rapid alignment of service levels, increased readiness of personnel for innovation, and the formation of a stable level of partner trust.

Originality. The article offers a structured approach to overcoming the barriers of international cooperation through the lens of economic potential. A practical algorithm for adapting personnel training to the requirements of international partners has been developed. For the first time, specific innovative forms of partnership (joint products, event cooperation, data sharing) are linked directly to the mechanisms of post-war recovery of the industry's economic indicators. The sequence of actions ensuring the transition from generalizing challenges to practical strengthening of international cooperation is revealed: growth of tourist flows, investments, improvement of service quality, and strengthening of the international reputation of Ukrainian destinations.

Conclusions. The identified challenges – military, global, and digital – significantly complicate the realization of the economic potential of Ukraine's tourism and hospitality sector. However, the implementation of flexible forms of cooperation and accelerated personnel training creates opportunities for recovery. It is proven that ensuring safety and transparent rules of cooperation are prerequisites for removing barriers for partners. Parallel development of joint tourism products and organization of events with foreign partners allows for converting agreements into real demand and financial receipts. At the same time, developing online sales and consistently training staff are necessary to maintain stable service quality and scale activities. Collectively, these measures transform the existing potential of international cooperation into tangible results: growth of tourist flows and investments, improvement of service levels, and strengthening of the international reputation of Ukrainian destinations.

Key words: economic potential, international cooperation, tourism, hospitality, military challenges, digitalization, partnership, personnel training, service quality, innovations.

*Одержано редакцією: 15.06.2025
Прийнято до публікації: 17.08.2025*