

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет кораблебудування

імені адмірала Макарова

Факультет економіки моря

Кафедра менеджменту



«Допущений до захисту»

Завідувач кафедри

_____Ігор СІРЕНКО «02» 06 2025 р.

Кваліфікаційна робота

на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти

на тему: **Управління кризовими явищами в туризмі під час воєнного конфлікту**

Виконав: здобувач вищої

освіти 4437ст групи

Ботова Н. М.

Керівник роботи:

к.е.н., доцент Дубинська І. І.

(посада, науковий ступень вчене звання)

Дубинська І. І.

(підпис)

Миколаїв – 2025 року

Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова
Факультет економіки моря

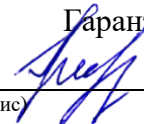
Кафедра менеджменту

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Менеджмент організацій і адміністрування»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Гарант освітньої програми

 Наталія ГРИШИНА
 (підпис)

« 7 » 02 2025 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ
на здобуття ступеня вищої освіти «бакалавр»

Студенту Ботова Н. М
 (Прізвище, ім'я по батькові)

1. Тема роботи Управління кризовими явищами в туризмі під час воєнного конфлікту

Керівник роботи к.е.н., доцент Дубинська І. І.

Затверджені наказом ректора № -уч від «. » 2025 року

2. Термін подання роботи: 14 червня 2025р

3. Вихідні дані по роботі: матеріали практик, навчальні, наукові видання, публікації в періодичній літературі та Інтернет, власні дослідження автора, звітність підприємств

4. Перелік питань, що належать до розробки (найменування розділів) Основні поняття та визначення управління кризовими явищами в туризмі
Аналіз управління кризовими явищами в туризмі під час воєнного конфлікту
Стратегії і методи управління кризовими явищами в туризмі під час воєнного конфлікту

5. Перелік презентаційних матеріалів Інфографіка «Класифікація кризових явищ у туризмі»

Таблиця «Основні наслідки воєнного конфлікту для туристичної індустрії України»

Схема «Етапи антикризового управління туристичним підприємством»

Графік «Динаміка туристичних потоків в Україні до та під час воєнного конфлікту»

Таблиця «Порівняльна оцінка управлінських рішень у кризовий період»
Інфографіка «Стратегії адаптації туристичних послуг до умов війни»
SWOT-аналіз «Можливості та загрози для туристичної галузі в умовах війни»

6. Консультанти розділів роботи:

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Визначення наукового керівника роботи	05.02.2025	
2	Затвердження теми роботи	12.02.2025	
3	Складання попереднього плану роботи, узгодження його з науковим керівником	19.02.2025	
4	Консультації з підбору літератури	23.02.2025	
5	Збирання матеріалів до аналітичного розділу	04.03.2025	
6	Проведення досліджень	01.04.2025	
7	Опрацювання та викладення результатів досліджень	23.05.2025	
8	Оформлення кваліфікаційної роботи	09.06.2025	
9	Перевірка академічної доброчесності	07.06.2025	
10	Подання роботи рецензенту та отримання рецензії	14.06.2025	
11	Захист роботи перед атестаційною комісією	21.06.2025 22.06.2025 24.06.2025	

Студент _____ Ботова Н. М.
 (підпис) (прізвище, ініціали)

Керівник роботи _____ Дубинська І. І.

— (підпис) (прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ I.....	10
ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ.....	10
1.1. Основні поняття кризових явищ і їх класифікація.....	10
1.2. Методи та принципи управління кризовими явищами	17
1.3. Особливості управління кризовими явищами в туризмі.....	21
РОЗДІЛ II	26
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ	26
2.1. Оцінка впливу воєнного конфлікту на туристичну індустрію	26
2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень у кризовий період.....	33
РОЗДІЛ III.....	41
СТРАТЕГІЇ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ	41
3.1. Стратегії адаптації туристичних послуг до умов воєнного конфлікту	41
3.2. Методи збереження туристичного попиту під час воєнного конфлікту	51
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	58

АНОТАЦІЯ

Ботова Н.М. «Управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах ринкової нестабільності». – На правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавра» зі спеціальності 073 «Менеджмент», Національний університет кораблебудування імені адмірала Макарова, Миколаїв – 2025.

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах ринкової нестабільності.

Розглянуто сучасні підходи до визначення поняття конкурентоспроможності, проаналізовано фактори, що впливають на неї в умовах змінного зовнішнього середовища. Визначено ключові елементи стратегічного управління конкурентоспроможністю, здійснено оцінку рівня конкурентоспроможності на прикладі конкретного підприємства.

У роботі запропоновано напрями удосконалення управління конкурентними перевагами підприємства, враховуючи ризики та виклики ринкової нестабільності.

Ключові слова: конкурентоспроможність, стратегія, управління, ринок, підприємство.

ANNOTATION

Botova N.M. “Enterprise Competitiveness Management in Conditions of Market Instability”. – Manuscript rights.

Qualification work for obtaining the educational and qualification level of “bachelor” in the specialty 073 “Management”, Admiral Makarov National University of Shipbuilding, Mykolaiv – 2025.

The qualification work is devoted to the study of theoretical foundations and practical recommendations for increasing enterprise competitiveness in conditions of market instability.

Modern approaches to the definition of competitiveness are considered, and the factors influencing it in a dynamic external environment are analyzed. Key elements of strategic competitiveness management are identified, and the level of competitiveness is assessed based on the case of a specific enterprise.

The work proposes ways to improve the management of competitive advantages of the enterprise, taking into account the risks and challenges of market instability.

Keywords: competitiveness, strategy, management, market, enterprise.

ВСТУП

Зміни, що відбуваються в умовах воєнного конфлікту, супроводжуються глибокими трансформаціями у всіх секторах економіки, зокрема й у туристичній галузі. Туризм є надзвичайно чутливою до криз сферою, тому ефективне управління кризовими явищами набуває вирішального значення для збереження й адаптації галузі. В нинішніх умовах це управління повинно базуватися на науково обґрунтованому стратегічному підході, що передбачає гнучкість, стійкість і проактивне планування.

Управління в туризмі під час війни виходить за межі стандартного антикризового реагування — йдеться про нову модель мислення, здатну враховувати постійні загрози, мобілізаційні обмеження, зміни в попиті, поведінці туристів і безпековій ситуації. З огляду на це, зростає актуальність системного підходу до управління, що охоплює аналіз ринку, оцінку ризиків, інфраструктурну перебудову, перегляд маркетингових стратегій і переорієнтацію туристичних потоків.

На сучасному етапі в практиці туристичного менеджменту все частіше застосовується аналіз перспектив стійкості підприємств до криз, а також можливостей адаптації турпродукту до нових реалій. Уже очевидно, що багато викликів туризму в Україні пов'язані не лише з фізичною небезпекою, а й із людським фактором — зниженням мотивації персоналу, втратою кваліфікованих кадрів, необхідністю нових компетенцій, спрямованих на стресостійкість і кризове управління.

У науковій літературі існують напрацювання щодо реагування на кризові ситуації, проте їх практичне застосування часто викликає труднощі у фахівців туристичної сфери, особливо в умовах воєнного часу. Саме тому вивчення ефективних стратегій та механізмів управління кризовими ситуаціями у туризмі має не лише теоретичне, а й прикладне значення.

Метою дипломної роботи є аналіз системи управління кризовими явищами в туризмі під час воєнного конфлікту та розробка стратегії адаптації туристичних підприємств до сучасних умов.

У процесі дослідження передбачено виконання таких завдань:

- дослідити теоретичні основи управління кризовими ситуаціями у сфері туризму;
- вивчити види та причини криз у туризмі під час воєнного конфлікту;
- проаналізувати діяльність туристичних підприємств в умовах війни;
- оцінити ефективність існуючих антикризових заходів у туристичному секторі;
- розробити практичні рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління;
- запропонувати адаптаційні стратегії для підприємств туризму з урахуванням безпекової, економічної та логістичної ситуації.

Предметом дослідження є теоретико-практичні засади управління кризами у сфері туризму та інструменти адаптації туристичних підприємств.

Об'єктом дослідження є туристичні підприємства України, діяльність яких зазнала впливу кризових явищ, спричинених воєнним конфліктом.

Методи дослідження включають системний аналіз, моніторинг туристичних показників, порівняльний метод, SWOT-аналіз для оцінки внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів, а також графічний і табличний інструментарій для візуалізації отриманих результатів.

Практичне значення роботи полягає у можливості застосування розроблених стратегій антикризового управління в реальній діяльності туристичних підприємств в Україні, зокрема на прикладі регіональних операторів внутрішнього туризму або туристичних агенцій, що переорієнтовуються на безпечні маршрути.

Структура дипломної роботи. Робота складається з вступу, трьох розділів з підрозділами, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ І

ОСНОВНІ ПОНЯТТЯ ТА ВИЗНАЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ

1.1. Основні поняття кризових явищ і їх класифікація

Кризові явища є невід’ємною складовою розвитку будь-якої соціально-економічної системи, оскільки вони виникають як результат внутрішніх суперечностей або зовнішніх впливів. Їх своєчасне виявлення, аналіз і класифікація дають змогу ефективно реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки. Основні поняття кризових явищ охоплюють такі категорії, як економічна криза, соціальна криза, політична, екологічна тощо.

Поняття «криза» є багатозначним і широко використовується в різних сферах – від економіки та політики до психології й соціології. У науковій літературі існує багато трактувань цього терміна, які відображають різні підходи до розуміння його сутності, причин виникнення та наслідків. Для глибшого аналізу поняття доцільно розглянути найбільш поширені визначення «кризи» в узагальненому вигляді, що подано в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Трактування поняття «криза»

Автор(и)	Визначення кризи
Лігоненко Л.О.	Криза як поворотний пункт, тяжкий перехідний стан [1, с.32].
Штангрет А.М.	Криза як першопричина погіршення фінансового стану підприємства та банкрутства [2].
Ткаченко А.М., Єлець О.П.	Криза як непередбачена переломна подія з негативними і позитивними наслідками для господарської діяльності підприємства, що сприяють його еволюції [3, с.316; 4, с.61].
Чернявський А.Д.	Криза як втрата платоспроможності, зниження конкурентоспроможності, відхилення фактичних результатів від запланованих, наслідок невизначеності в середовищі підприємства [5].
Король В.С.	Криза як процес, що включає фази від зниження рентабельності до банкрутства, з проміжними фазами збитковості та виснаження резервних фондів [6].
Стрекалов О.Б.	Криза як характеристика функціонування підприємства внаслідок

	невизначеності в зовнішньому та внутрішньому середовищах [7].
Коротков Є.М., Беляєв О.О., Валовий Д.В.	Криза як загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що пов'язана з загрозами в навколишньому середовищі [8].
Базаров Г.З., Беляєв С.Г., Белих Л.П.	Криза як постійна неплатоспроможність, нестача ресурсів, що призводить до незадовільного фінансового стану та банкрутства [9].
Кошкін В.І., Белих Л.П., Беляєв С.Г.	Криза як незапланований процес з обмеженими можливостями впливу менеджменту, що є загрозою для подальшого розвитку підприємства [10].
Бланк І.А.	Криза як порушення фінансової рівноваги підприємства, джерело загроз його функціонуванню через суперечності між фактичним станом і потребами [11, с.276].
Корецька С.О.	Криза як якісна зміна процесу, перехід від стабільності до погіршення, що визначає кризову ситуацію в системі [12, с.28].
Галушко О.І.	Криза як об'єктивний процес, що може привести до оптимізації системи або її знищення при неспроможності адаптуватися [13].
Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О.	Криза як результат динамічності економіки, інтеграції з світовою економікою та гнучкості підприємства для адаптації до змін [14, с.265].
Осипов Ю.	Криза як обов'язкова передумова для розвитку, без якої неможливі якісні перетворення та стрибки [15, с. 92, 219].
Попов Р.	Криза як форма руху системи, що пов'язана з підвищенням стійкості підприємства і зростанням його конкурентоспроможності [16].
Шершньова З.Є.	Організаційна криза як результат порушення законів розвитку організації, що потребує специфічних заходів для виживання [17, с.228].
Дацюк І.В.	Криза як момент вирішення протиріч, що загрожують існуванню організації і потребують швидкого прийняття рішень за умов дефіциту ресурсів та психологічного навантаження [18, с.166].
Ковалевська А.В.	Криза як переломний етап функціонування системи, що піддається впливу ззовні чи зсередини і вимагає якісно нового реагування; криза на підприємстві як загострення суперечностей [19].
Борзенко В.І.	Криза як явище, що виникає через розрив між виробництвом і споживанням товарів, на макрорівні пояснюється надвиробництвом і порушенням відтворення капіталу [20, с.28; 31].

Отже, кризові явища — це порушення стабільного функціонування системи, які виникають під впливом зовнішніх або внутрішніх чинників. Вони можуть проявлятися у різних сферах: економічній, політичній, соціальній, екологічній, психологічній тощо. Найчастіше криза є результатом накопичених проблем, які тривалий час ігнорувалися або не вирішувалися належним чином.

Кризи можуть мати негативні наслідки, такі як безробіття, зниження рівня життя, зростання соціального напруження, або позитивні, якщо вони стимулюють зміни, реформи, переосмислення стратегій розвитку. У цьому

сенсі криза часто розглядається не лише як загроза, але й як можливість для оновлення й зростання.

Кризові явища в діяльності підприємства не виникають раптово — вони є наслідком дії цілого комплексу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на його стабільність, ефективність і конкурентоспроможність.

Внутрішні фактори — це чинники, що виникають безпосередньо в середині підприємства, і на які воно здебільшого може впливати:

- Неефективне управління (помилки у стратегії, слабкий менеджмент, відсутність контролю).
- Низький рівень фінансової дисципліни (збитковість, перевищення витрат, борги).
- Проблеми з якістю продукції або послуг.
- Високі витрати на виробництво.
- Низька кваліфікація персоналу, поганий моральний клімат у колективі.
- Застаріле обладнання та технології.
- Невміння адаптуватися до змін на ринку.

Зовнішні фактори — ці чинники не залежать безпосередньо від підприємства, але мають значний вплив на його діяльність:

- Економічна нестабільність у країні (інфляція, девальвація, зниження попиту).
- Зміни в законодавстві (податки, регуляції).
- Політичні кризи, війни, форс-мажори.
- Конкуренція на ринку, втрата позицій серед споживачів.
- Зміни в смаках та потребах клієнтів.
- Техногенні або природні катастрофи.

Коли дія кризових факторів посилюється або їх вчасно не виявляють, підприємство може опинитися на межі банкрутства — тобто повної втрати платоспроможності (рис. 1.1).

Основні загрози:

- Нездатність виконувати фінансові зобов'язання.

- Повна втрата ринкової позиції.
- Масові скорочення працівників.
- Судові позови від кредиторів.
- Примусова ліквідація або санація (відновлення платоспроможності через зовнішнє управління).

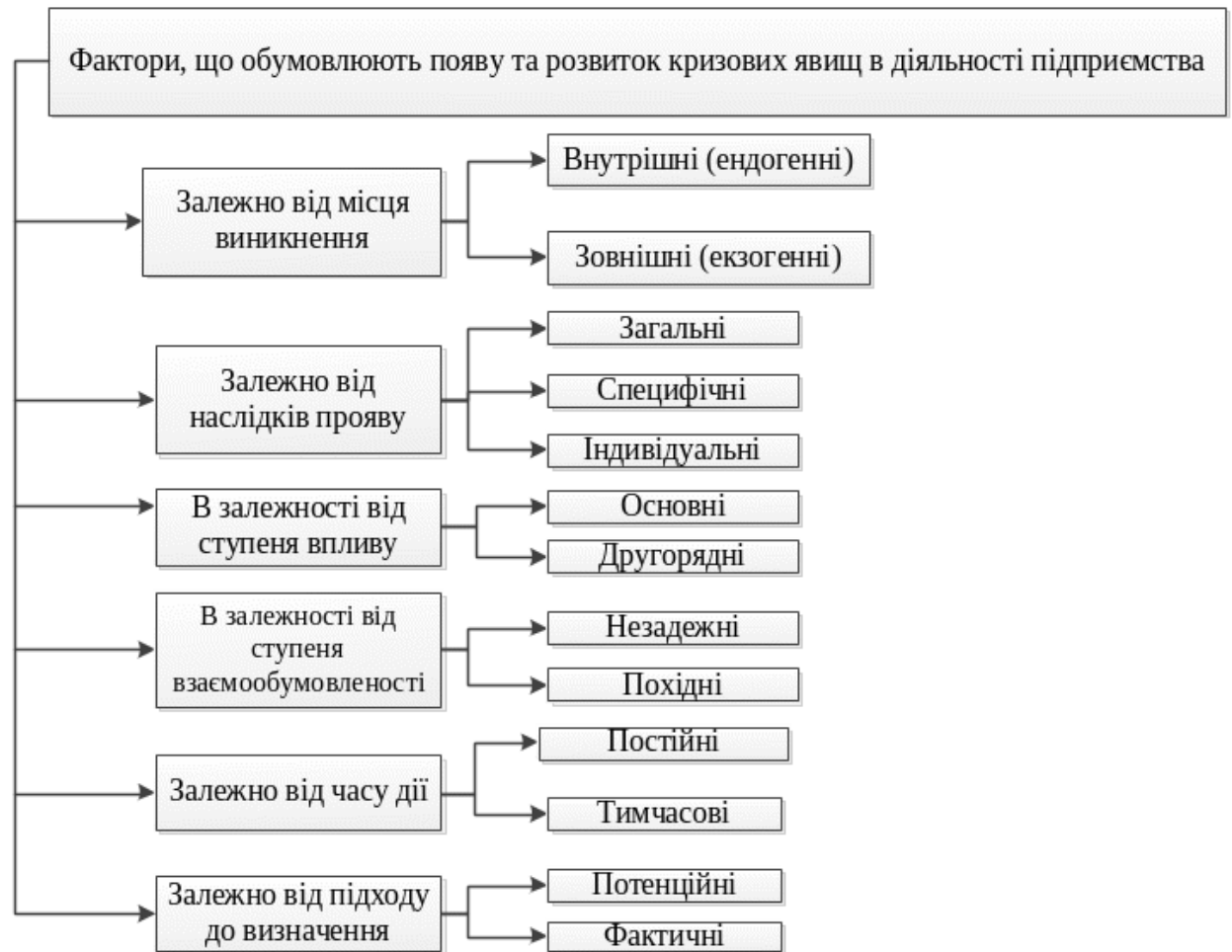


Рис. 1.1. Фактори виникнення кризових явищ та загрози банкрутства підприємства [21]

Також варто розуміти, що кризові явища мають етапи розвитку:

1. Передкризовий стан (коли вже з'являються перші сигнали проблем);
2. Кульмінація кризи (період найбільшого напруження);
3. Вихід із кризи (через адаптацію, зміни або відновлення);
4. Післякризовий період (аналіз, висновки, запобігання повторення).

Такий підхід дозволяє не лише класифікувати кризи за різними ознаками, а й глибше розкрити їхню динаміку у часовому розрізі. Враховуючи

циклічну природу кризових явищ, доцільним є доповнення загальної схеми перебігу кризи додатковими етапами, які відіграють ключову роль у подальшій долі суб'єкта господарювання. Йдеться, зокрема, про етап згасання, який може настати за умов ефективного антикризового управління, та етап банкрутства — як альтернативу у випадку, якщо подолати кризу не вдалося.

На рисунку 1.2 зображено запропоновану модель життєвого циклу кризи в діяльності підприємства. Вона охоплює ключові фази: від виникнення потенційних загроз до можливого відновлення або ліквідації суб'єкта господарювання. Такий підхід дозволяє краще структурувати управлінські рішення на кожному з етапів та своєчасно застосовувати відповідні антикризові заходи.



Рис. 1.2. Стадії перебігу кризи [22]

У межах дослідження було систематизовано основні підходи до класифікації криз, що дало змогу виявити ключові характеристики кризових явищ за низкою змістовних ознак. Узагальнена таблиця класифікацій охоплює десять базових класифікаційних ознак, серед яких: місце та рівень виникнення, поширеність, передбачуваність, регулярність, джерело походження, масштаб впливу, стан протікання, сфера виникнення, причина виникнення тощо. Такий розподіл дозволяє не просто ідентифікувати кризу, а й зрозуміти її природу, динаміку та потенційні наслідки.

Зокрема, важливим є поділ за рівнем виникнення (мікро-, мезо-, макро- та міжнародні кризи), що дає змогу аналізувати кризові явища як на рівні окремих підприємств, так і на рівні економічних систем загалом. Розподіл за сферою виникнення показує багатовекторність криз — вони можуть бути економічними, фінансовими, соціальними, технологічними, організаційними, а

також пов'язаними з людськими ресурсами, репутацією чи інформаційною безпекою. Це, у свою чергу, вказує на необхідність міждисциплінарного підходу до їхнього вивчення та подолання.

Ще одним важливим елементом є класифікація за причинами виникнення. У таблиці представлено широкий спектр підходів — від класичного поділу на природні та суспільні причини до більш деталізованих варіантів, таких як технологічні кризи, кризи управлінських рішень, дії зловмисників, етичні порушення та інші. Це дозволяє оцінити, наскільки глибокими можуть бути першопричини кризи та які фактори їх актуалізують в сучасних умовах.

Важливо також, що в таблиці виділено як передбачувані (закономірні), так і несподівані кризи. Це дозволяє поєднувати превентивний підхід до управління ризиками із реагуванням на надзвичайні ситуації. Розмежування за масштабом (автономні, масштабні, загальні, локальні) і характером протікання (латентні, руйнівні) поглиблює розуміння динаміки криз та допомагає формувати сценарні моделі розвитку подій.

Таким чином, таблиця 1.2 виконує не лише описову функцію, а й слугує інструментом для типологізації криз у рамках антикризового управління. Вона дозволяє розглядати кризу як складне, багатовимірне явище, що потребує диференційованого підходу залежно від її характеру, походження та масштабу.

Таблиця 1.2

Підходи до класифікації криз

№	Класифікаційна ознака	Типи	Автор
1	Місце виникнення	Внутрішні, зовнішні	О.В. Тур [23]
2	Рівень виникнення	Мікроекономічні, мезоекономічні, макроекономічні, міжнародні	О.В. Тур [23]
		Макро- і мікрокризи	П.В. Кухта [24]
3	Поширеність охоплення	Спеціалізовані, локальні, групові	О.В. Тур [23]
4	Передбачуваність	Передбачувані (закономірні), несподівані	П.В. Кухта [24]
5	Регулярність	Регулярні (циклічні або періодичні), нерегулярні (проміжні, структурні, часткові і галузеві)	Ю.В. Щедрін [25]

6	Джерело походження	Стихійні, штучні	О.В. Тур [23]
7	Масштаб впливу	Автономні, масштабні	О.В. Тур [23]
		Загальні, локальні	П.В. Кухта [24]
8	Стан протікання	Латентні, руйнівні	О.В. Тур [23]
9	Сфера виникнення	Екологічні, економічні, політичні, фінансові, демографічні	О.В. Тур [23]
		Фінансова, операційна, маркетингова, соціальна, інформаційна, кадрова, техніко-технологічна, організаційно-управлінська	І.Я. Кулиняк, І.І. Жигало, Т.М. Горбенко [26]
		Управління, управління людьми, збут, організація, виробництво, логістика та постачання, дослідження і розробки, інвестиції, фінанси, контроль, планування	Д.В. Мошківська [27]
		Економічна, фінансова, виробнича, організаційна, технологічна, психологічна, кадрова	О.О. Маслак, О.Б. Гром'як [28]
10	Причина виникнення	Природні, суспільні, екологічні	П.В. Кухта [24]
		Природні, технологічні, конфронтаційні, зловмисні, спотворення цінностей, обман, неправильна поведінка керівництва	О. Лербінгер [29]
		Технологічні, суспільні, стихійні лиха, управлінські/системні	В. Смолл [30]
		Економічні, інформаційні, фізичні, кадрові, репутаційні, психопатичні акти, стихійні лиха	І. Митрофф [31]
		Випадкові, закономірні, циклічні	О.В. Тур [23]

Криза може бути спричинена власними силами або зовнішніми силами. Приклади зовнішніх сил, які можуть вплинути на діяльність організації, включають стихійні лиха, порушення безпеки або неправдиві чутки, які шкодять репутації компанії.

Кризи, спричинені власними силами, виникають всередині організації, наприклад, коли працівник курить у середовищі, що містить небезпечні хімічні речовини, завантажує сумнівні комп'ютерні файли або пропонує погане обслуговування клієнтів, яке стає вірусним в Інтернеті.

Внутрішню кризу можна впоратися, пом'якшити або уникнути, якщо компанія запровадить суворі вказівки та протоколи щодо етики, політики, правил і норм серед співробітників.

Отже, кризові явища слід розглядати як складні, багатофакторні процеси, що охоплюють різні сфери функціонування суб'єкта господарювання та мають динамічний характер розвитку. Аналіз основних підходів до класифікації криз дозволяє виділити ключові типи за такими критеріями, як

місце і рівень виникнення, сфера впливу, джерела та причини, ступінь передбачуваності та масштаб наслідків. Така систематизація є основою для побудови ефективної моделі антикризового управління та визначення пріоритетів у реалізації управлінських рішень.

З урахуванням циклічної природи криз, до класифікаційного підходу доцільно додати також уявлення про послідовність етапів розвитку кризових явищ. Запропонована модель життєвого циклу кризи дає змогу глибше зрозуміти внутрішню логіку перебігу кризових процесів — від потенційних загроз до фінальних результатів у вигляді відновлення або банкрутства. Це, своєю чергою, дозволяє розглядати кризу не лише як загрозу, але і як можливість для трансформації та зростання за умови своєчасного та грамотного управлінського реагування.

1.2. Методи та принципи управління кризовими явищами

У сучасному непередбачуваному бізнес-середовищі ефективне управління кризою є більш важливим, ніж будь-коли. Це має вирішальне значення для підтримки безперервності бізнесу та підвищення стійкості організації.

Кризи можуть бути викликані стихійними лихами, пандеміями, кібератаками тощо, але насправді криза виникає через вплив, який ці події справляють на організацію. Вплив COVID-19 на управління кризою був безпрецедентним, оскільки керівництво проектів і відділи кадрів часто брали на себе додаткову відповідальність. Результати опитування BCI Crisis Management свідчать про те, що COVID-19 розвинув принцип управління кризою в набагато більш спільну, інклюзивну та динамічну дисципліну.

Управління кризовими явищами передбачає застосування комплексу спеціальних методів, спрямованих на попередження, локалізацію, нейтралізацію або ліквідацію наслідків криз. Раціональний вибір методів залежить від характеру, масштабу та етапу розвитку кризової ситуації, а також від можливостей управлінської системи.

У загальному вигляді методи управління кризами поділяються на:

- Адміністративні - методи базуються на використанні правових та розпорядчих інструментів державного впливу. Вони реалізуються шляхом видання нормативно-правових актів, постанов, розпоряджень, а також шляхом запровадження режимів надзвичайного стану або спеціального правового режиму. Наприклад, під час пандемії COVID-19 в Україні було впроваджено карантинні обмеження, що є класичним прикладом адміністративного регулювання кризової ситуації;

- Економічні - заходи з перерозподілу фінансових ресурсів, підтримки ключових секторів економіки, надання пільг, субсидій, податкових стимулів тощо. В умовах воєнного конфлікту або економічної рецесії держава може впроваджувати програми підтримки малого і середнього бізнесу, здійснювати державне замовлення, а також застосовувати механізми контролю за цінами на соціально значущі товари;

- Інформаційні - своєчасне і достовірне інформування населення, налагодження комунікацій між владою, ЗМІ та громадськістю. Успішне застосування інформаційних методів зменшує ризик дезінформації та паніки серед населення. Одним із прикладів є регулярні брифінги представників уряду та оперативних штабів під час надзвичайних ситуацій;

- Організаційні - ці методи пов'язані зі створенням нових або перебудовою існуючих структур управління для оперативного реагування на кризу. До них належить формування кризових штабів, координаційних центрів, введення спеціальних посад та ролей у системі управління. Організаційні заходи дозволяють швидко мобілізувати ресурси та забезпечити ефективну взаємодію між різними інституціями;

- психологічні - до таких методів належить надання психологічної допомоги, організація консультацій, роз'яснювальні кампанії, що сприяють зниженню напруги в суспільстві. Особливо актуальні вони є у ситуаціях, пов'язаних із воєнними конфліктами або масовими евакуаціями населення;

- прогностично-аналітичні - ці методи застосовуються для виявлення потенційних загроз, аналізу сценаріїв розвитку кризової ситуації та розробки

стратегічних планів. Найпоширенішими інструментами є SWOT-аналіз, аналіз ризиків, моделювання альтернативних сценаріїв, оцінка ймовірності розвитку подій. Застосування таких методів дає змогу заздалегідь сформулювати ефективну антикризову стратегію.

Таким чином, ефективне управління кризовими явищами неможливе без комплексного підходу, який поєднує різноманітні методи — від адміністративного втручання до гнучкого прогнозування та психологічної підтримки. Вибір конкретного методу або їх комбінації залежить від природи та динаміки кризи, ресурсного забезпечення та організаційної готовності системи управління.

Науковці пропонують під час розробки заходів антикризового управління враховувати дві групи принципів [32]:

1. Загальні для системи управління: економічної ефективності; соціальної відповідальності; розмежування функцій політичного, державного та господарського управління; орієнтації на споживача; системності.

2. Специфічні для антикризового управління, зокрема принципи:

- планування та розробка спеціальних програм стратегічного характеру передбачає використання ефективних управлінських інструментів, упровадження постійних та послідовних інновацій, оперативного реагування на істотні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища за умови найменших фінансових та матеріальних витрат;

- постійного моніторингу зовнішнього та внутрішнього середовища, спрямований на постійне очікування сигналів щодо можливої кризи і вчасну реакцію на ці сигнали з метою раннього визначення загрози та її запобігання;

- безперервності – будь-яке зволікання вжиття відповідних заходів в умовах кризи може призвести до суттєвого погіршення кризової ситуації та її наслідків;

- цілеспрямованість процесу управління

- реалізація антикризового заходу повинна бути цілеспрямованою та забезпечувати можливість досягнення заданого рівня ефективності;

- оперативності та достовірності вхідної інформації – формування управлінських рішень має здійснюватися на основі своєчасної, надійної та точної інформації;

- достовірності прогнозів – система менеджменту має забезпечувати прогнозування розвитку подій із заданим рівнем достовірності;

- відсутності універсальних антикризових рішень – ситуативний вибір антикризових стратегій, програм, заходів та рецептів подолання кризи, чітке ранжування пріоритетів вирішення проблем, що виникають через обмеженість ресурсів та часу;

- компетентності – реалізацією антикризового управління мають займатися компетентні спеціалісти; – кінцевої орієнтації на діяльність в умовах післякризового розвитку – досягнення поставленої мети через запровадження комплексу визначених заходів.

Окрім наведених у джерелі принципів, варто також враховувати низку сучасних концептуальних засад, що розширюють розуміння ефективного управління кризовими явищами:

1. Принцип адаптивності. Кризові ситуації відзначаються високим рівнем динаміки та невизначеності, тому важливим є вміння системи управління адаптуватися до швидкозмінних умов. Це передбачає постійне оновлення рішень, гнучке використання ресурсів, перегляд стратегій та готовність до оперативної переорієнтації на нові загрози.

2. Принцип партисипативності (залучення зацікавлених сторін). У процесі антикризового управління доцільно залучати не лише державні інституції, але й бізнес, громадські організації, науковців та населення. Такий підхід забезпечує легітимність прийнятих рішень, підвищує рівень довіри та ефективність їх реалізації.

3. Принцип міждисциплінарності. Ефективне антикризове управління потребує об'єднання знань і підходів із різних галузей — економіки, соціології, права, психології, інформаційних технологій тощо. Комплексний міждисциплінарний підхід дозволяє краще зрозуміти природу кризи та сформувати всебічну стратегію її подолання.

4. Принцип проактивності. Цей принцип передбачає не просто реагування на вже наявну загрозу, а випереджувальне виявлення потенційних ризиків та превентивні дії з їх нейтралізації. Таким чином досягається зменшення шкоди ще до розгортання повномасштабної кризи.

5. Принцип етичної відповідальності. Усі антикризові дії мають ґрунтуватися на дотриманні прав людини, норм моралі та соціальної справедливості. Особливо це стосується управління кризами, пов'язаними з гуманітарними катастрофами, війнами, соціальними конфліктами тощо.

6. Принцип відкритості до інновацій. Сучасне антикризове управління вимагає впровадження нових технологій, цифрових інструментів та управлінських інновацій, які дозволяють підвищити швидкість аналізу ситуації, комунікацій та прийняття рішень.

У сукупності ці принципи формують багаторівневу систему управління кризами, яка забезпечує не лише короткострокове реагування, але й довгострокову стійкість і розвиток. Їхнє дотримання дозволяє зменшити руйнівні наслідки кризових явищ, мінімізувати соціально-економічні втрати та сприяти ефективному відновленню післякризових процесів.

Таким чином, ефективне управління кризовими явищами базується на поєднанні чітко визначених принципів та цілеспрямованого застосування відповідних методів. Принципи забезпечують стратегічну орієнтацію та ціннісну основу управлінського процесу, тоді як методи виступають практичними інструментами реалізації антикризових рішень. Їх комплексне використання дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові ситуації, а й формувати передумови для сталого післякризового розвитку.

1.3. Особливості управління кризовими явищами в туризмі

Управління кризовими явищами в туристичній сфері має низку специфічних рис, що зумовлені особливостями самої галузі — її високою динамічністю, залежністю від зовнішнього середовища, глобалізаційними

процесами та прямою взаємодією з людьми. Насамперед, туризм є чутливим до таких чинників, як природні катастрофи, соціально-політична нестабільність, терористичні загрози, епідемії та військові конфлікти. Будь-яка з подібних подій миттєво впливає на попит, логістику, рівень довіри до DESTИНАЦІЙ та репутацію туроператорів.

Однією з ключових особливостей антикризового управління в туризмі є необхідність оперативної комунікації з клієнтами та партнерами, оскільки швидкість та прозорість інформації напpямy впливають на репутацію компаній і на рішення мандрівників. Крім того, туристичний бізнес має обмежені запаси ліквідних ресурсів, що ускладнює довготривале функціонування в умовах зниженого попиту.

Ще одна специфіка — потреба у співпраці з міжнародними партнерами та державними структурами, оскільки кризові явища часто мають транскордонний характер. У зв'язку з цим ефективне антикризове управління вимагає координації дій між усіма учасниками ринку, включаючи готелі, перевізників, туристичні агенції, органи влади та місцеві громади.

Управління кризовими ситуаціями в галузі туризму охоплює комплекс заходів, спрямованих на підготовку до надзвичайних подій, оперативне реагування на них та забезпечення ефективного відновлення після їх завершення. Такі події можуть включати стихійні лиха, політичну нестабільність, епідемії або інші фактори, що суттєво порушують функціонування туристичного сектору.

Ефективне антикризове управління має вирішальне значення для мінімізації економічних втрат, забезпечення безпеки туристів, збереження довіри з боку споживачів туристичних послуг, а також досягнення стійкого відновлення галузі.

Серед ключових складових цього процесу можна виділити: оцінку ризиків, розробку планів дій на випадок надзвичайних ситуацій, створення стратегій комунікації, а також налагодження міжсекторальної співпраці між усіма зацікавленими сторонами — державою, бізнесом, громадськими організаціями та споживачами послуг.

Туризм є одним із найбільш вразливих секторів до криз, таких як стихійні лиха, пандемії, тероризм або політична нестабільність. Кризи можуть завдати значних збитків туристичним підприємствам, напрямкам і громадам, а також завдати шкоди їхній репутації та конкурентоспроможності. Тому менеджери з туризму повинні розробити та впровадити ефективні стратегії управління кризою та відновлення, щоб впоратися з наслідками та відновити довіру та попит. Далі ми пропонуємо деякі ключові аспекти управління кризою та відновлення для менеджерів туризму.

Першим кроком у управлінні кризою та відновленні є оцінка ризиків, які можуть вплинути на туристичний сектор. Це передбачає визначення потенційних джерел, типів і рівнів криз, а також оцінку їхньої ймовірності та тяжкості. Туристичні менеджери також повинні проаналізувати сильні та слабкі сторони, можливості та загрози (SWOT) свого бізнесу та місць призначення, а також те, як вони можуть вплинути на їх вразливість та стійкість. Оцінюючи ризики, менеджери з туризму можуть визначити пріоритетність найбільш критичних проблем і відповідно підготувати плани на випадок надзвичайних ситуацій.

Другим кроком у управлінні кризою та відновленні є ефективна комунікація з усіма відповідними зацікавленими сторонами, такими як співробітники, клієнти, постачальники, ЗМІ, органи влади та громада. Комунікація має важливе значення для надання точної, своєчасної та послідовної інформації, для вирішення проблем та очікувань зацікавлених сторін, а також для підтримки або покращення іміджу та репутації туристичного сектору. Керівники туристичної сфери повинні використовувати різні канали та платформи, такі як веб-сайти, соціальні мережі, інформаційні бюлетені, прес-релізи та гарячі лінії, щоб повідомляти факти, дії та рішення, пов'язані з кризою.

Третім кроком у управлінні кризою та відновленні є адаптація та впровадження інновацій у туристичні продукти, послуги та операції до мінливого середовища та потреб клієнтів. Це може передбачати модифікацію існуючих пропозицій, створення нових або диверсифікацію ринків і сегментів.

Керівники туристичної сфери також повинні шукати можливості покращити якість, безпеку та сталість своєї туристичної практики, а також використовувати конкурентні переваги та унікальні особливості свого бізнесу та напрямків. Шляхом адаптації та інновацій менеджери туризму можуть збільшити свою ціннісну пропозицію та диференціацію на ринку.

Четвертим кроком у управлінні кризою та відновленні є співпраця та співпраця з іншими зацікавленими сторонами туризму, такими як конкуренти, партнери, асоціації та організації. Співпраця може допомогти обмінюватися ресурсами, інформацією та передовим досвідом, координувати дії та реагування, а також відстоювати інтереси та потреби туристичного сектору. Керівники туристичної галузі також повинні шукати підтримки та допомоги з боку зовнішніх джерел, таких як уряди, донори та експерти, щоб отримати доступ до фінансування, політики та досвіду, які можуть полегшити їх відновлення.

П'ятим кроком у управлінні кризою та відновленні є моніторинг та оцінка діяльності та результатів туристичного сектору під час і після кризи. Це передбачає збір і аналіз даних і відгуків з різних джерел, таких як клієнти, співробітники, засоби масової інформації та статистичні дані, для вимірювання впливу, наслідків і задоволення від стратегій управління кризою та відновлення. Менеджери туристичної сфери також повинні визначити отримані уроки, найкращі практики та прогалини чи виклики, які виникли в результаті кризового досвіду, і використовувати їх для покращення своєї готовності до майбутнього та стійкості.

Шостий і останній крок у врегулюванні кризи та відновленні полягає в тому, щоб вчитися та вдосконалюватися на досвіді кризи. Це передбачає оновлення та перегляд планів оцінки ризиків і дій у надзвичайних ситуаціях на основі нових ідей і знань, отриманих під час кризи. Туристичні менеджери також повинні впроваджувати необхідні зміни та вдосконалення у своїх туристичних продуктах, послугах, операціях, комунікації, співпраці та системах моніторингу, щоб підвищити їх якість, безпеку, стабільність та

конкурентоспроможність. Навчаючись і вдосконалюючись, менеджери туризму можуть перетворити кризу на можливість для зростання та розвитку.

Таким чином, управління кризами в туризмі передбачає проактивний підхід, стратегічне планування, багаторівневу взаємодію та здатність швидко адаптуватися до змін. Успішність таких дій безпосередньо впливає не лише на збереження бізнесу, але й на загальний імідж туристичної дестинації.

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

2.1. Оцінка впливу воєнного конфлікту на туристичну індустрію

Вплив воєнних конфліктів на туристичну індустрію спостерігався в різних країнах світу, незалежно від рівня їхнього розвитку чи популярності як туристичних напрямів. Так, під час громадянської війни в Сирії (від 2011 року) країна практично повністю втратила статус туристичної дестинації, а дохід від туризму скоротився на понад 90%. Багато історичних пам'яток, зокрема об'єкти ЮНЕСКО (наприклад, Пальміра), були зруйновані, що завдало шкоди не лише економіці, а й культурній спадщині.

Іншим прикладом є Ізраїль, де періодичні військові дії на кордоні з сектором Газа призводять до різкого скорочення туристичних потоків. Проте країна виробила ефективні механізми оперативного кризового реагування, що дозволяє їй досить швидко відновлювати рівень туристичної активності після загострень. Туристична галузь активно співпрацює з урядом, а маркетингові кампанії орієнтовані на підтримку позитивного іміджу країни.

У Шрі-Ланці, після тривалого збройного конфлікту між урядовими силами та «Тиграми визволення Таміл-Ілама» (до 2009 року), туристична галузь змогла поступово відновитись. Країна провела масштабну кампанію з ребрендингу, інвестувала у відновлення інфраструктури та безпековий сектор. Вже за кілька років Шрі-Ланка знову потрапила до списку найпопулярніших туристичних напрямків Азії.

Також варто згадати колишню Югославію, де після збройних конфліктів 1990-х років такі країни, як Хорватія, Боснія і Герцеговина, поступово відновили свої позиції на туристичній мапі Європи, зокрема завдяки розвитку

культурного, історичного та «воєнного» туризму, що базується на осмисленні й переосмисленні подій минулого.

Динаміка показників туристичної активності з 1990-х років вказує на зростання при всіх позитивних факторах розвитку туристичного ринку (табл.2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка впливу кризових явищ на показники розвитку туризму в світі

Рік	Негативні прояви, тенденції, що вплинули на туристичні обміни	Кількість туристів, млн осіб	Зміна, %	Вплив кризових подій і шляхи виходу
1990 / 1989	Тероризм: Аль-Каїда, ІДІЛ, Талібан. Безпекові стандарти.	459,2 / 430,9	7,40%	Зміщення на сімейний туризм, вплив на ціноутворення в готелях.
1991 / 1990	Війна в Перській затоці.	466,0 / 459,2	1,20%	Зростання надходжень від туризму завдяки підвищенню ефективності.
1992 / 1991	Старіння туристичного продукту Європи. Попит на Азію, Схід.	503,6 / 466,0	8,50%	Географічне розширення, індивідуалізація попиту. Відновлення попиту на Схід.
1993 / 1992	Недорозвинена інфраструктура в Африці, Азії.	518,9 / 503,6	3,10%	Розвиток пляжного, пізнавального і гірськолижного туризму в Півд. Азії.
1994 / 1993	Повільне відновлення економіки, безробіття.	543,3 / 518,9	4,70%	Стрімке зростання у Східній Азії (Гонконг, Сінгапур тощо).
1995 / 1994	—	566,1 / 543,3	4,20%	Зростання кількості мандрівок у межах Європи.
1996 / 1995	Терористична активність Аль-Каїди.	593,0 / 566,1	4,80%	Шенгенська угода: спрощення поїздок в Європі, розвиток туризму в країнах з транзитивною економікою.
1997 / 1996	Економічна стабілізація.	615,0 / 593,0	3,70%	Туризм став значним у світовій економіці (34% експорту послуг).
1998 / 1997	Азіатська фінансова криза.	632,0 / 615,0	2,80%	Зростання внутрішнього туризму в Азії.
1999 / 1998	Косово, збройні конфлікти.	657,0 / 632,0	4,00%	Поява круїзного туризму, зелений туризм у Європі.
2000 / 1999	Арабо-ізраїльський конфлікт.	687,3 / 657,0	4,60%	Паломницький туризм, святкування ювілею християнства.
2001 / 2000	Теракти 11 вересня (США).	684,0 / 687,3	-0,5 %	Посилення заходів безпеки у туризмі.
2002 /	Теракти: Балі, Джерба,	702,6 / 684,0	2,70%	Перехід до самостійних

2001	Момбаса.			подорожей, розвиток онлайн-бронювань.
2003 / 2002	SARS, сейсмічна активність в Азії.	690,0 / 702,6	-1,8 %	Тема ВТО: «Туризм проти бідності».
2004 / 2003	Епідемії, цунамі в Азії.	763,0 / 690,0	10,60%	Відкриття нових напрямків в Азії та Африці.
2005 / 2004	Ураган Катріна, торнадо.	804,0 / 763,0	5,40%	Розвиток всіх напрямів туризму.
2008 / 2007	Світова фінансова криза, ураган Харві.	922,0 / 904,0	2,00%	Відмова від чартерів, скорочення пропозицій.
2009 / 2008	H1N1, падіння доходів, пандемія.	877,0 / 922,0	-4,9 %	Зростання ролі внутрішнього туризму.
2010 / 2009	Пік фінансової кризи.	962,6 / 877,0	9,80%	Події: ФІФА-2010, Експо в Шанхаї. Новий візовий кодекс ЄС.
2011 / 2010	«Арабська весна», радіація (Фукусіма).	1008,7 / 962,6	4,80%	Зменшення вразливості туризму. Акцент на ринки, що розвиваються.
2012 / 2011	Тайфуни, ураган Сенді.	1059,3 / 1008,7	5,00%	Прогноз на 2020: Китай – лідер туризму.
2014–2015	Переворот у Таїланді.	1154,8 / 1110,8	4,00%	Відновлення динаміки після кризи.
2016–2017	—	1339,6 / 1248,1	4,50%	Безвіз ЄС–Україна: активізація подорожей.
2018–2019	Крах Thomas Cook, Brexit, перенасичення DESTINACIЙ.	1465,46 / 1414,07	3,60%	Попит на подорожі до нових регіонів: Пд.-Сх. Азія, Балкани, Африка.
2020–2021	COVID-19 пандемія, глобальний локдаун.	406,89 / 1465,46	-72,2 %	Протоколи безпеки (Safe Travels), майже повна зупинка міжнародного туризму.
2022–2023	Російсько-українська війна, авіаблокада Східної Європи.	962,8 / 455,77	111,20%	Відновлення після пандемії, зростання попиту на Африку, Пд. Америку, Пд.-Сх. Азію.

Джерело: [33]

Ці приклади свідчать про те, що хоч воєнні конфлікти і мають руйнівний вплив на туризм, однак за наявності стратегії відновлення, активної державної політики, міжнародної підтримки та правильно вибудованої комунікації можливо не лише повернути довіру туристів, але й використати кризу як точку нового старту для галузі.

Досвід інших країн демонструє, що, незважаючи на значні втрати, туристична індустрія має потенціал до поступового відновлення навіть після затяжних збройних конфліктів. Однак успіх цього процесу значною мірою залежить від своєчасного антикризового управління, системної державної підтримки та ефективної комунікаційної стратегії.

В контексті України, яка з 2022 року перебуває в умовах повномасштабної війни, вплив воєнного конфлікту на туристичну галузь виявився надзвичайно руйнівним. Уперше з моменту здобуття незалежності внутрішній і зовнішній туризм практично припинили функціонування на більшості територій. При цьому, попри очевидні виклики, український туристичний ринок почав адаптуватися до нових умов, демонструючи окремі приклади гнучкості, локального відновлення та пошуку альтернативних моделей розвитку в безпечних регіонах.

Таким чином, вивчення міжнародного досвіду дозволяє не лише оцінити потенційні шляхи подолання кризи, але й окреслити можливості для формування ефективної стратегії відновлення туристичної галузі України в післявоєнний період. Фактори впливу війни на розвиток індустрії туризму систематизовано та надано в табл.2. 2

Таблиця 2.2

Основні фактори впливу воєнного конфлікту на туристичну індустрію України

№	Група факторів впливу	Змістова характеристика
1	Безпека туристів	Туристи серйозно турбуються про свою безпеку у регіоні через тривалий конфлікт. Багато країн видали офіційні попередження щодо подорожей до постраждалих регіонів. Вирішення питань безпеки є критичним для відновлення галузі.
2	Туристична інфраструктура та пам'ятки	Багато об'єктів туристичного інтересу пошкоджено або знищено, що знижує привабливість України. Відновлення інфраструктури та пам'яток є ключовою умовою для подальшого розвитку туризму.
3	Економічні фактори	Високий рівень безробіття та низькі доходи унеможливають інвестиції у туризм, що знижує якість туристичних послуг і стримує розвиток галузі.
4	Політичні фактори	Політична нестабільність та невизначеність ситуації в країні негативно впливають на довіру туристів і бажання відвідувати українські регіони.
5	Якість туристичного продукту та послуг	Зниження попиту змусило багато підприємств скоротити або припинити діяльність, що негативно позначилося на якості послуг. Підвищення стандартів є необхідною умовою для залучення туристів.
6	Просування туристичного продукту	Відсутність єдиної політики просування туристичних об'єктів та бренду країни зменшує туристичну привабливість, особливо серед іноземних мандрівників.
7	Сезонні (циклічні) фактори	Туризм залишається сезонною галуззю. Через війну доступ до курортів та сезонних локацій ускладнений, що призвело до зменшення кількості туристів навіть у пікові періоди.

Джерело: [34]

Отже, усі фактори, що розглянуті в табл. 2.2, спричиняють занепад туризму як у постраждалих регіонах України, так і в цілому по країні. Усунення цих проблем матиме вирішальне значення для відновлення та подальшого зростання туристичної галузі як регіональному розрізі, так і в цілому по країні. Зважаючи на зазначене вище, необхідно усвідомлювати, що відновлення туристичної індустрії буде залежати від темпів відновлення загальної та туристичної інфраструктури та загального рівня життя в країні, що сприятиме піднесенню як в'їзного, так і виїзного туризму [34].

На рисунку 2.1 наведено основні негативні наслідки збройних конфліктів для сфери туризму та гостинності. Як видно, військові дії призводять до значного скорочення туристичних потоків, втрати довіри з боку потенційних мандрівників, фізичного руйнування туристичної інфраструктури та об'єктів культурної спадщини. Крім того, конфлікти спричиняють економічні втрати через закриття підприємств, зниження зайнятості в галузі та зменшення інвестиційної привабливості регіону. Погіршення іміджу дестинації на міжнародній арені, а також обмеження в комунікації та просуванні туристичних продуктів ще більше загострюють кризу. Сукупність цих чинників створює довготривалі перешкоди для відновлення галузі навіть після завершення бойових дій.



Рис.2.1 Негативні наслідки впливу збройних конфліктів на сферу туризму та гостинності [35]

У 2020 році почалася найглобальніша епідемія десятиліття, яка значно вплинула на міжнародний туризм. Провідні туристичні центри зазнали втрат, а державні заохочувальні заходи для розвитку туризму не принесли очікуваного результату. У зв'язку з обмеженням переміщень людей, закриттям кордонів та введенням тестування та маскового режиму для недопущення поширення вірусної інфекції, робота на міжнародному туристичному ринку стала надзвичайно важкою. За допомогою аналізу, представленого у табл.2.3, оцінимо ефективність функціонування ринку туристичних послуг України у 2020-2023 роках.

Таблиця 2.3

Основні результати діяльності туристичних підприємств у період 2020-2023 років

Показники	2020	2021	2022	2023	Абсолютне відхилення 2023/2020	Темп росту 2023/2020, %
Кількість найнятих працівників у готелях/ресторанах, тис. осіб	101,3	84,5	84,4	61,5	-39,8	-39,30%
Кількість працівників у сфері розваг та відпочинку, тис. осіб	26,8	25,7	28	24,7	-2,1	-7,80%
Обсяг реалізованих послуг у готелях/ресторанах, млн грн	8050,8	5573,7	10559,2	8441,7	390,9	4,90%
Баланс підприємств тимчасового розміщення та харчування, млн грн	48679	57873	54249,8	53483,6	4804,6	9,90%

Джерело: побудовано авторами за даними [36;37]

Відбулося значне скорочення зайнятості у сфері готельного та ресторанного бізнесу. За 2020–2023 роки кількість працівників зменшилася майже на 40%. Це свідчить про тривалу кризу в галузі, пов'язану з пандемією COVID-19, а з 2022 року — з повномасштабною війною, що суттєво вплинуло на туризм та інфраструктуру гостинності.

Згідно з даними, які надає Державна служба статистики України, з початку війни кількість туристичних надходжень в Україні знизилася приблизно на 65%, а в деяких областях цей показник навіть перевищував 80%.

Це означає, що інфраструктура була значною мірою втрачена, а також пошкодження культурних і природних різноманітних об'єктів мали серйозне навантаження на туристичну галузь в країні[38]. Найбільшого навантаження та значних ушкоджень отримали об'єкти саме культурного значення (рис.2.2)

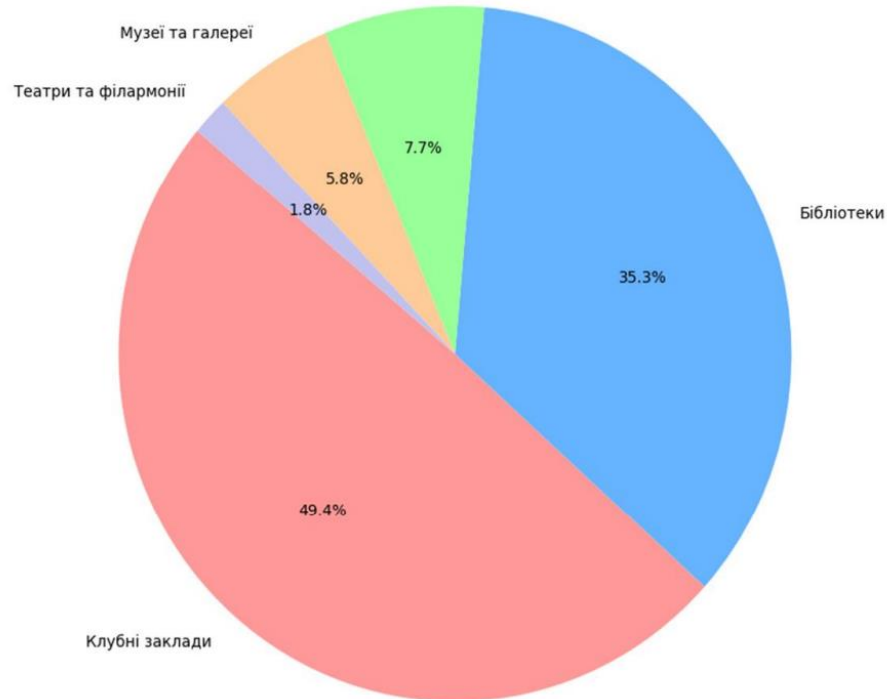


Рис. 2.2 Кругова діаграма розподілу пошкоджених об'єктів та культурної інфраструктури [38]

Війна в Україні кардинально змінила функціонування національного туристичного ринку. Туризм, як одна з найбільш вразливих до криз галузей, зазнав значних втрат унаслідок бойових дій, руйнування інфраструктури, обмежень на пересування та падіння туристичного попиту. Проте навіть у таких умовах виявилися й потенційні напрями адаптації, розвитку внутрішнього туризму та цифровізації. Для кращого розуміння поточної ситуації та пошуку стратегічних рішень доцільно провести SWOT-аналіз туристичної галузі України в умовах воєнного конфлікту (табл. 2.4).

Сильні сторони галузі все ще зберігаються, але вони затьмарені гострими слабкостями, спричиненими руйнівним впливом війни.

Водночас існують реальні можливості для розвитку, зокрема в післявоєнний період (внутрішній туризм, історичний туризм, відбудова інфраструктури).

Найбільші загрози пов'язані з безпекою, іміджем, конкуренцією та нестабільністю економіки.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз туристичної індустрії України в умовах війни

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
◆ Високий туристичний потенціал (природа, історія, культура)	◆ Фізичне знищення інфраструктури в багатьох регіонах
◆ Розвинений внутрішній туризм у мирні регіони	◆ Закриття повітряного простору та небезпека пересування
◆ Адаптивність малого бізнесу у сфері туризму	◆ Втрата кваліфікованих кадрів через мобілізацію та еміграцію
◆ Підтримка українського туризму серед громадян	◆ Низький рівень інвестицій та фінансування через ризики
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
◆ Розвиток військово-історичного туризму після перемоги	◆ Тривала фаза війни або нові загострення бойових дій
◆ Залучення міжнародної підтримки та грантів на відновлення	◆ Погіршення іміджу України як безпечної туристичної країни
◆ Переорієнтація на внутрішній туризм	◆ Економічна нестабільність, інфляція, зниження купівельної спроможності
◆ Цифровізація послуг (онлайн-тури, бронювання, маркетинг)	◆ Конкуренція з безпечнішими туристичними напрямками у Європі

Отже, воєнний конфлікт призводить до таких основних наслідків для туристичної галузі:

- Зниження безпеки регіону (туристи уникають територій з підвищеним ризиком)
- Закриття туристичних об'єктів та інфраструктури.
- Скорочення міжнародних і внутрішніх туристичних потоків.
- Евакуація персоналу та зниження кількості зайнятих у галузі.
- Переорієнтація бізнесу на гуманітарні або волонтерські ініціативи.

2.2. Оцінка ефективності управлінських рішень у кризовий період

Під час воєнного конфлікту туристична галузь стикається з безпрецедентними викликами, що вимагають негайної реакції та переосмислення традиційних підходів до управління. Ефективне подолання кризи можливе лише за умови впровадження системних стратегій, які

враховують специфіку надзвичайної ситуації та дають змогу адаптуватися до нових реалій.

У цьому контексті доцільно розглянути ключові управлінські стратегії, що забезпечують стійкість та адаптацію туристичних підприємств у кризових умовах:

А) Антикризове планування. Першим кроком у подоланні кризових явищ є розробка антикризового плану. Він включає створення сценаріїв реагування на різні види загроз, таких як бойові дії, евакуація туристів з небезпечних територій, перенаправлення маршрутів, забезпечення логістики та створення фінансових резервів для збереження платоспроможності підприємства.

Б) Диверсифікація послуг. Зважаючи на зниження попиту на традиційні туристичні продукти, туристичні компанії змушені шукати нові формати діяльності. Серед них — онлайн-екскурсії, локальний та еко-туризм у відносно безпечних регіонах, а також розвиток волонтерського туризму (voluntourism), що поєднує подорожі з суспільно-корисною діяльністю.

В) Цифрова трансформація. Кризовий період став каталізатором для впровадження цифрових технологій у туризмі. Онлайн-бронювання, віртуальні тури, маркетинг у соціальних мережах, а також аналітика даних (big data) для вивчення нових моделей поведінки туристів — усе це дозволяє адаптувати пропозиції до потреб клієнтів і підтримувати зв'язок з цільовою аудиторією навіть за умов обмеженого фізичного переміщення.

Г) Комунікаційна стратегія. У період кризи особливо важливо забезпечити прозору, регулярну й ефективну комунікацію зі споживачами, партнерами, працівниками. Повідомлення про актуальний стан справ, політики безпеки, умови повернення коштів та інші ключові аспекти формують довіру до бренду й зменшують рівень паніки серед клієнтів.

Застосування вищезазначених управлінських стратегій дозволяє туристичним компаніям не лише мінімізувати збитки під час воєнного конфлікту, а й зберегти свій потенціал для подальшого відновлення. Гнучкість,

технологічна адаптивність та ефективна комунікація стають запорукою стійкості туризму навіть у найскладніших умовах.

Оцінка довгострокового впливу війни на туристичний потенціал країни ускладнюється тим, що світова спільнота буде асоціювати Україну з руйнуваннями та стражданнями, що стане викликом для переконання міжнародної громадськості в безпеці та надійності країни для туризму та інвестиційних проєктів. Зазначимо, що кожен регіон та область мають особливості туристичної діяльності на своїй території в період воєнного стану, здебільшого це пов'язано з певними обмеженнями, що діють для окремих регіонів, зокрема тих, які знаходять у найбільш небезпечних зонах (табл.2.5) [39].

Таблиця 2.5

Особливості відпочинку та роботи туристичних об'єктів у різних областях України

№	Область(і)	Особливості туристичної діяльності
1	Вінницька, Дніпропетровська	Заборонено відвідування лісів; дозволена туристична діяльність біля водойм, окрім територій поблизу об'єктів інфраструктури
2	Житомирська	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, крім зон у радіусі 20 км від кордону з Білоруссю; працюють заклади культури з укриттями
3	Закарпатська	Дозволено відвідувати ліси, окрім частин Карпатського біосферного заповідника та Ужанського НПП; заборонені польоти на одномоторних літаках
4	Волинська, Запорізька, Київ, Київська, Полтавська, Черкаська, Харківська, Херсонська	Заборонено відвідування зелених зон та лісів поза межами житлових масивів; дозволений відпочинок біля водойм (перелік визначає військова адміністрація)
5	Львівська, Хмельницька	Дозволено відвідування лісів з обмеженнями; туристичні об'єкти працюють у звичному режимі
6	Миколаївська	Дозволено відвідувати визначені лісові урочища (за погодженням з військовою адміністрацією), діють окремі обмеження
7	Одеська	Заборонено відвідувати зелені зони та ліси поза межами житлових масивів; заборонено купання на пляжах Чорного моря
8	Рівненська	Дозволено відвідувати ліси, збирати гриби та ягоди, за винятком північної частини області
9	Тернопільська	Дозволено відвідувати ліси, однак заборонено розпалювати багаття; туристичні об'єкти працюють у звичному режимі
10	Чернівецька	Дозволено відвідувати ліси; туристичні об'єкти функціонують без змін

Джерело: [39]

Одним із головних факторів, що впливає на створення безпечного іміджу туристичного напрямку, є рівень терористичної загрози, і, на жаль, цей фактор сьогодні в Україні несе негативну акомодацию та робить поки що нашу країну небезпечною, що значно впливає на привабливість України для туристів. З іншого боку, досвід подолання наслідків терористичних актів може стати корисним при формуванні привабливості туристичних напрямків та може слугувати засадою для розбудови небезпечного середовища в Україні та країнах-партнерах (рис. 2.3) [39].

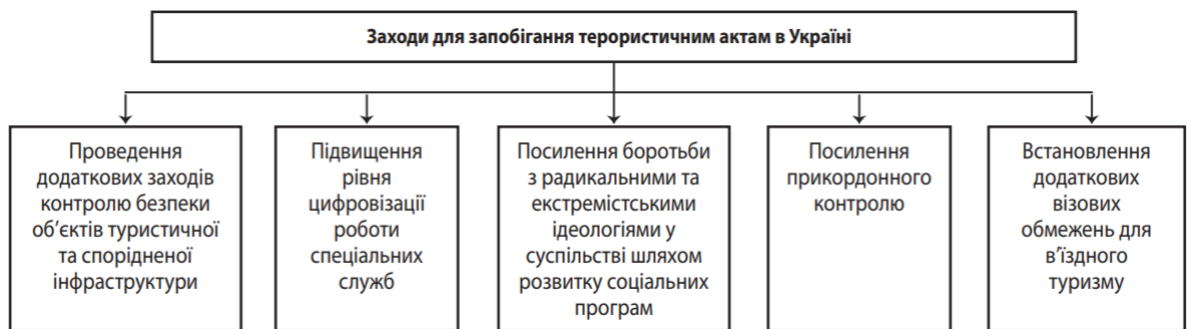


Рис.2.3. Комплекс заходів для запобігання терористичним актам в Україні [39]

Оцінка ефективності управлінських рішень у кризовий період — це процес аналізу та вимірювання результативності управлінських дій, спрямованих на подолання або мінімізацію негативних наслідків кризи. В умовах нестабільності, обмежених ресурсів та високого рівня невизначеності особливо важливо приймати рішення, які забезпечують адаптивність, стійкість і відновлення діяльності організації. Основні аспекти оцінки ефективності управлінських рішень у кризовий період наступні

1. Критерії оцінки ефективності:

- швидкість реагування — як оперативно було ухвалене рішення.
- відповідність ситуації — наскільки рішення відповідало реальним умовам та характеру кризи.
- результативність — досягнення запланованих коротко- і довгострокових цілей.
- економічна ефективність — співвідношення витрат і отриманих результатів.

- гнучкість і адаптивність – здатність рішень до корекції в умовах зміни обставин.

- рівень ризику – наскільки рішення дозволили зменшити загрози.
- комунікація – як якісно була організована внутрішня та зовнішня комунікація.

2. Методи оцінки:

- SWOT-аналіз – для оцінки внутрішніх і зовнішніх чинників.
- ключові показники ефективності (KPI) – фінансові та нефінансові метрики.
- метод сценарного аналізу – для перевірки рішень в різних умовах розвитку подій.
- моніторинг та контроль виконання – регулярне відстеження результатів.
- оцінка зацікавлених сторін (stakeholder feedback) – опитування персоналу, клієнтів, партнерів.

3. Періоди оцінки:

- Оперативна оцінка – протягом реалізації антикризових заходів.
- Проміжна оцінка – у ключових точках реалізації стратегії.
- Підсумкова оцінка – після завершення кризової фази.

Воєнні дії, які тривають на території України з 2022 року, завдали значного удару по туристичній галузі, яка є однією з найчутливіших до зовнішніх кризових впливів. Упродовж аналізованого періоду спостерігалось стрімке падіння ключових показників функціонування туристичного сектору, що потребує оцінки ефективності прийнятих управлінських рішень з боку держави та суб'єктів ринку.

Згідно з даними аналітичних джерел, внаслідок повномасштабної війни в'їзний туризм скоротився на 85%, що спричинило недоотримання понад 1 млрд доларів США у 2024 році, а загальні прогнозовані втрати до 2030 року можуть перевищити 12,7 млрд доларів. Крім того, загальні втрати в секторі культури та туризму оцінюються на рівні 19,6 млрд доларів, що включає як прямі економічні збитки, так і непрямі недоотримані доходи [40, 41].

Податкові надходження від туристичної діяльності також суттєво зменшилися. Зокрема, у 2022 році надходження до державного бюджету скоротилися на 31% — з 2,23 млрд грн у 2021 році до 1,55 млрд грн у 2022 році [42].

Разом із тим, управлінські рішення у сфері підтримки туристичної галузі дали певні позитивні результати. Зокрема:

- Підтримка внутрішнього туризму стала одним з найефективніших напрямів. Завдяки внутрішній міграції населення з небезпечних регіонів спостерігалось зростання туристичного збору у відносно безпечних західних регіонах — Львівській, Закарпатській та Івано-Франківській областях [43].

- Адаптація бізнесу до умов кризи включала розширення внутрішніх туристичних продуктів, впровадження нових цифрових сервісів та переорієнтацію на локального споживача.

Попри ці позитивні прояви, були виявлені й істотні негативні тенденції, зокрема:

- Скорочення кількості суб'єктів туристичної діяльності: на 17% зменшилась кількість юридичних осіб, а кількість фізичних осіб-підприємців — на 18% [42].

- Зниження податкових надходжень та руйнування туристичної інфраструктури у прифронтових та окупованих регіонах. Наприклад, у Херсонській області туристичний збір скоротився на 95%, у Миколаївській — на 90%, у Донецькій — на 83%, а у Луганській — на 80%.

З урахуванням виявлених тенденцій, для стабілізації та подальшого відновлення галузі доцільно реалізувати такі рекомендації:

1. Підтримка внутрішнього туризму шляхом створення безпечних маршрутів, розвитку інфраструктури та промоції національного туристичного продукту.

2. Активізація міжнародної співпраці для залучення інвестицій, грантів та партнерських ініціатив.

3. Цифровізація туристичних послуг як засіб підвищення доступності, прозорості та ефективності обслуговування.

4. Фінансова підтримка малого і середнього бізнесу, що працює у сфері туризму, через пільгове кредитування, консультаційні програми та державні гарантії.

Таким чином, ефективність управлінських рішень у сфері туризму в умовах воєнних дій оцінюється як обмежено позитивна: незважаючи на критичні втрати, в окремих регіонах і напрямках спостерігалось часткове збереження та адаптація ринку (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Оцінка ефективності управлінських рішень у туристичній сфері України в період воєнних дій (2022–2024)

Критерій оцінки	Показник / Дані	Оцінка ефективності	Пояснення
 В'їзний туризм	Зниження на 85%	Низька	Через бойові дії та безпекові ризики.
 Втрати доходів галузі	> \$1 млрд у 2024, \$12,7 млрд прогноз до 2030	Критично низька	Потрібна стратегія відновлення та компенсації втрат.
 Кількість підприємств	-17% юросіб, -18% ФОПів	Низька	Масове згортання бізнесів через ризики та падіння попиту.
 Податкові надходження	Зменшення на 31%	Низька	Скорочення ділової активності у туристичному секторі.
 Туристичний збір у регіонах	-95% у Херсоні, -90% у Миколаєві, +в Львові, Закарпатті	Регіонально неоднозначна	Деякі регіони демонструють адаптацію та стабілізацію завдяки внутрішньому туризму.
 Внутрішній туризм	Активізація в безпечних регіонах (Львів, Карпати, Закарпаття)	Помірна	Стимулювання туризму в тилкових областях дало тимчасовий ефект підтримки.
 Адаптація та інновації	Перехід до нових форматів, діджиталізація	Помірна	Потенціал до зростання у післявоєнний період.
 Міжнародна підтримка	Часткове залучення допомоги через програми ООН, ЄС тощо	Недостатня	Необхідно активніше інтегруватися в міжнародні проєкти.
 Реакція держави	Звітність є, проте відсутні системні програми відновлення туризму	Незадовільна	Відсутність довгострокової стратегії відновлення галузі.

Джерело: власна розробка

Управлінські рішення в туристичній сфері України під час воєнних дій мали змішаний ефект. Хоча спостерігалось зростання внутрішнього туризму в безпечних регіонах, загальні економічні втрати та скорочення кількості

підприємств свідчать про необхідність комплексного підходу до відновлення галузі. Важливими напрямками є підтримка внутрішнього туризму, залучення міжнародних інвестицій та впровадження інноваційних технологій.

РОЗДІЛ III

СТРАТЕГІЇ І МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ КРИЗОВИМИ ЯВИЩАМИ В ТУРИЗМІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО КОНФЛІКТУ

3.1. Стратегії адаптації туристичних послуг до умов воєнного конфлікту

Функціонування рекреаційно-туристичних об'єктів у різних регіонах України в умовах воєнного стану залежать від ступеня його впливу на регіон. У цьому контексті внутрішній туризм має свої особливості, пов'язані зі специфічними дозволами та обмеженнями на відпочинок і подорожі, запровадженими під час війни у відносно безпечних західних і центральних регіонах України [44]

. На рис. 3.1 відображені основні фактори впливу на розвиток туризму в Україні в умовах війни .



Рис.3.1. Основні фактори впливу на розвиток туризму в регіонах України в умовах війни [44]

У контексті розвитку туризму в Україні в умовах війни важливим аспектом є рекреаційні ресурси, які, незважаючи на бойові дії, мають великий потенціал для підтримки внутрішнього туризму. Природні ландшафти, гірські райони Карпат, озера Полісся та чорноморське узбережжя залишаються привабливими для відвідувачів. Однак з огляду на бойові дії на сході та півдні країни багато туристичних територій стали недоступними для відпочинку. Регіони Західної та Центральної України, в свою чергу, продовжують підтримувати свою туристичну привабливість і навіть спостерігається зростання попиту на ці напрямки серед українців. Це стало можливим завдяки збереженню безпеки та функціонування туристичних об'єктів у цих регіонах.

Водночас розвиток туристичної інфраструктури в умовах війни є значною проблемою. Внаслідок обмеженого фінансування та руйнувань інфраструктури на сході країни, багато об'єктів потребують відновлення. Хоча частина інфраструктури в безпечних регіонах продовжує працювати на належному рівні, ці території можуть бути привабливими для внутрішніх туристів, що сприяє розвитку туристичних послуг. Розвиток інфраструктури в постраждалих районах вимагає великих інвестицій, а також активних зусиль для забезпечення безпеки на цих територіях.

Незважаючи на труднощі, маркетинг і промоція туристичних послуг продовжують відігравати важливу роль у підтримці попиту на внутрішній туризм. Кампанії, що акцентують увагу на безпечних маршрутах і українських локаціях, набувають популярності. Кампанія «Твоя подорож поруч» стала важливим інструментом у просуванні українських туристичних напрямків серед місцевих жителів. Водночас, міжнародний туризм значною мірою обмежений, оскільки ситуація на сході та півдні країни залишається нестабільною. Однак завдяки позитивному іміджу України, сформованому через соціальні мережі та міжнародні платформи, існує можливість залучення іноземних туристів на безпечні маршрути.

Транспортна доступність також є суттєвим викликом для розвитку туризму. Унаслідок пошкодження доріг та залізничних шляхів у зонах бойових дій доступ до деяких регіонів ускладнений. Однак інші способи транспорту,

такі як автобуси, залізничні рейси та авіап перевезення в безпечні території, залишаються активними і дозволяють українцям здійснювати подорожі до регіонів, що не постраждали від бойових дій. Важливою є також наявність транспорту для евакуації в разі небезпеки, що є додатковим фактором безпеки.

Історичні пам'ятки та культурні об'єкти продовжують приваблювати туристів, особливо в західних і центральних областях країни. Однак більшість об'єктів на сході та півдні стали недоступними або зруйнованими. Руйнування пам'яток на сході є додатковим викликом для туризму, адже багато об'єктів історичної спадщини потребують реставрації, а в деяких випадках — навіть відновлення доступу до них. Це створює труднощі в розвитку туристичних маршрутів, однак зусилля на збереження культурної спадщини та відновлення пам'яток на неокупованих територіях тривають.

Імідж України як туристичної дестинації сильно постраждав від війни, але завдяки внутрішньому туризму та патріотичним ініціативам вдається зберегти позитивний імідж. Кампанії у соціальних мережах, популяризація українських міст і природних ландшафтів сприяють зміцненню національного іміджу країни. Складнощі з міжнародним туризмом залишаються великим викликом, однак наявність безпечних внутрішніх напрямків дозволяє зберегти активність туристичної галузі.

Забезпечення безпеки туристів залишається одним з головних завдань в умовах війни. В Україні є безпечні регіони для відвідування, де туристи можуть насолоджуватися природними та культурними пам'ятками. Однак необхідно вжити додаткових заходів безпеки, аби убезпечити як місцевих жителів, так і туристів від ризиків, пов'язаних із бойовими діями. Особливу увагу слід приділити забезпеченню безпеки в зонах, що постраждали від війни або перебувають у прифронтовій зоні, аби гарантувати захист туристів і запобігти нещасним випадкам.

Політична стабільність є важливою умовою для розвитку туризму. Війна та політична нестабільність на сході країни створюють значні труднощі для розвитку туристичних потоків, проте ситуація в інших регіонах залишається відносно стабільною. Міжнародна підтримка та дипломатичні зусилля

сприяють збереженню безпеки в більшості регіонів. Політичні кроки, спрямовані на врегулювання конфлікту та відновлення територіальної цілісності, безперечно, допоможуть полегшити відновлення туризму у найближчі роки.

Відкриття міжконтинентальних і екзотичних ринків призвели до домінування великих корпорацій в країнах, які були основним джерелом постачання туристів. Авіакомпанії, мережі готелів і компанії з оренди автомобілів у змозі контролювати потік відвідувачів, завдяки стандартизованим пакетній пропозиції. Ці корпорації знаходяться в умовах олігополістичної конкуренції, тому повинні постійно запроваджувати новації, щоб гарантувати, що їх продукція завжди пропонує якість за доступною ціною та дозволяє їм конкурувати з іншими. Тому процес нарощування інноваційного турпродукту є об'єктивною умовою виживання на ринку (табл. 3.1) [45].

Таблиця 3.1

Чинники змін, новації та їх вплив на технології турперейтингу

№	Сфера змін	Новації, технології, IT-платформи	Очікуваний ефект / Результати впровадження
1	Попит	- Подорожі «в декілька кліків» (digital trip, VR-voyage) - Персоналізація попиту та пропозицій - AR-тури - Experience-tour - Подорожі з користю (навчання, культурний обмін тощо) - Короткі тури та week-end - Соціально-політична зацікавленість - Сталий туризм та еко-безпека	- Віртуальні продукти (Marriot Virtual Postcards) - AR City, GIS-навігація - Нові туристичні центри - Вивчення соціального клімату дестинації
2	Цифровізація сектору	- Віртуальні подорожі - 24/7 чат-боти - Розпізнавання облич - Біткоїн - Автопілоти - Цифрові гід - Ідентифікація осіб з безпеки	- Зменшення навантаження на інфраструктуру - Безпечні масові заходи - Спрощення паспортного контролю - Підвищення загальної безпеки
3	GDS- та ADS-платформи	- Конструктори подорожей - Оренда житла, онлайн-бронювання - OTA – online travel agency	- Поява покоління самоорганізованих туристів - Створення груп однодумців

4	Технології туроперейтингу	- «Розумні» готелі - 10–15 мобільних додатків для підготовки до подорожі - Автоматизація рутинних процесів	- Спрощення бронювання - Автоматизована оплата - Динамічне формування турів - Уніфікована ціна туродня
5	Маркетингові інновації	- Соцмережі - Групи за інтересами - Big Data + ІІІ - Контент від користувачів (UGC)	- Персоналізоване обслуговування - Миттєве поширення інфо - Нові бізнес-моделі (C2C) - Формування бренду через контент

Джерело: [45]

Лише останнім часом у спеціальній літературі показано необхідність більшої стабільності розвитку, кращої різноманітності видів туризму, внутрішньогалузевої та міжгалузевої синергії, консалтингу, професіоналізації кадрів, ціннісних установок корпоративної культури та ін. – все це забезпечує концепція сталого розвитку. Концепція сталого розвитку в туризмі передбачає збалансований підхід до розвитку галузі, який враховує економічні, екологічні та соціальні аспекти. Важливо забезпечити збереження природних та культурних ресурсів, підвищення якості послуг, збільшення ділової активності та підтримку сприятливого бізнес-середовища. Тільки за умови впровадження принципів сталого розвитку можна забезпечити тривалу успішність туристичного 26 сектору і сприяти його інноваційному розвитку. У підсумку, позитивні ефекти повинні посилювати один одного і самі по собі ставати більш стабільними на рівні галузі в цілому (рис.3.2) [45].



Рис.3.2 Посилення позитивних ефектів конкурентоспроможності на основі забезпечення сталого розвитку туризму [45]

Посилення позитивних ефектів конкурентоспроможності на основі забезпечення сталого розвитку туризму є ключовим напрямком для розвитку туристичної галузі в умовах сучасних глобальних викликів, зокрема екологічних, економічних і соціальних. Для забезпечення сталого розвитку туристичної індустрії важливо забезпечити баланс між збереженням природних і культурних ресурсів, економічною вигодою та соціальною відповідальністю.

Одним з основних аспектів сталого розвитку туризму є збереження природних ресурсів та охорона довкілля. Це передбачає використання таких методів, як екологічно чисті види транспорту, зменшення викидів вуглецю, оптимізація споживання енергії та води в туристичних об'єктах, а також використання відновлюваних джерел енергії. Крім того, важливим фактором є підтримка біорізноманіття, зокрема через розвиток екотуризму, що сприяє збереженню природних територій та водночас приносить економічну вигоду регіонам.

Важливим елементом для забезпечення сталого розвитку є також відповідальне ставлення до культурної спадщини. Розвиток культурного туризму, який враховує специфіку кожного регіону та бере до уваги історичні,

культурні та етнічні особливості, сприяє збереженню традицій та культурних цінностей. Підтримка культурних об'єктів та традиційних ремесел не лише допомагає зберегти культурну ідентичність, а й стимулює економіку через залучення туристів.

Важливим фактором у досягненні сталого розвитку є розвиток інфраструктури, що забезпечує ефективну інтеграцію екологічних та соціальних аспектів у туристичні процеси. Розвиток транспортної інфраструктури має бути збалансованим і враховувати принципи сталого розвитку, забезпечуючи можливість доступу до туристичних об'єктів, одночасно зберігаючи природу та екологічну рівновагу. У цьому контексті важливо забезпечити розвиток «зелених» технологій у сфері транспорту, таких як електричні автобуси, велосипеди та інші безпечні для навколишнього середовища засоби пересування.

Крім того, важливим елементом конкурентоспроможності є створення туристичних продуктів, що орієнтовані на нові потреби споживачів і враховують їх екологічні та соціальні пріоритети. Наприклад, зростаючий попит на екологічно чисті продукти та послуги може бути використаний для створення нових напрямків туризму, що базуються на принципах сталості. Одночасно це дозволяє підвищити конкурентоспроможність туроператорів і туристичних агентств на глобальному ринку, оскільки екологічний імідж стає важливим критерієм для вибору туристами тих чи інших напрямків.

Для посилення конкурентоспроможності в умовах сталого розвитку важливо забезпечити тісну співпрацю між усіма учасниками туристичної індустрії: державними структурами, бізнесом та місцевими громадами. За допомогою координації дій можна реалізовувати національні стратегії сталого розвитку, підтримувати екологічно чисті практики та підвищувати ефективність туристичних послуг. Розвиток зеленого туризму, інвестиції в «зелені» інфраструктурні проекти, збереження культурної спадщини — все це сприяє підвищенню конкурентоспроможності країни як туристичної дестинації.

Стратегії адаптації туристичних послуг до умов воєнного конфлікту є вкрай актуальними для України, де туристична галузь, попри значні ризики та

обмеження, продовжує функціонувати, шукаючи нові форми та підходи до організації відпочинку й подорожей. В умовах загроз безпеці, переміщення населення, економічної нестабільності та зниження мобільності основною метою адаптаційних стратегій є збереження попиту, підтримка гравців ринку та забезпечення позитивного іміджу внутрішнього туризму (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Стратегії адаптації туристичних послуг до умов воєнного конфлікту

Стратегія адаптації	Суть стратегії	Методи реалізації	Очікувані результати
Диверсифікація туристичного продукту	Зміна й адаптація туристичних напрямів, форматів і типів послуг згідно з новими реаліями	Переорієнтація на внутрішній туризм, розвиток агротуризму, кемпінгів, коротких екскурсій	Збереження попиту; зменшення залежності від міжнародного туризму
Цифрова трансформація туризму	Перенесення частини туристичних сервісів у цифровий простір для безперебійної взаємодії з клієнтом	Онлайн-бронювання, віртуальні тури, AR/VR екскурсії, цифрові гіді, мобільні застосунки	Розширення доступу до послуг; зниження витрат; збереження контакту з туристами
Стратегія фінансової витривалості	Підвищення здатності туристичних бізнесів витримувати економічні виклики війни	Державні субсидії, податкові канікули, залучення грантів і міжнародної допомоги	Збереження робочих місць, уникнення банкрутств, оновлення матеріальної бази
Безпеково-ризикова стратегія	Інтеграція питань безпеки в організацію та рекламу турів	Вибір безпечних маршрутів, створення програм страхування, інформування про ситуацію	Підвищення довіри туристів, зменшення ризику репутаційних втрат
Соціально-відповідальний туризм	Використання туризму як інструменту реабілітації, інтеграції ВПО, ветеранів та підтримки громад	Спеціальні програми для вразливих груп, інклюзивний туризм, культурні ініціативи	Соціальний ефект; зміцнення локальних спільнот і солідарності
Інтеграція в національні та міжнародні мережі	Пошук партнерств, об'єднань, співпраці на внутрішньому і міжнародному рівнях	Колаборації з перевізниками, готельєрами, платформами, участь у грантових і туристичних альянсах	Зростання конкурентоспроможності; доступ до нових ринків і ресурсів
Іміджева	Формування	Кампанії в	Підвищення

стратегія та стратегія брендингу	позитивного образу безпечного, гостинного та автентичного українського туризму	соцмережах, просування культурної унікальності, акцент на сталий розвиток	впізнаваності бренду; формування довгострокової лояльності туристів
---	--	---	---

Однією з головних стратегій є переорієнтація на внутрішній туризм. Через обмежений доступ до міжнародних подорожей українські туристи все частіше обирають національні дестинації. Це стимулює розвиток локального туризму, підтримує економіку громад і сприяє зміцненню культурної ідентичності. Популярності набули тури до Карпат, Чернівців, Кам'янець-Подільського, зелені маршрути в Центральній Україні, що мають відносно безпечні умови для подорожей. Водночас туроператори почали розробляти короткі тематичні маршрути вихідного дня та тури з елементами культурної реабілітації.

Ще одним ефективним напрямом адаптації є цифровізація туристичних послуг. Завдяки впровадженню онлайн-бронювань, мобільних додатків, віртуальних турів та AR-рішень туристи отримали змогу планувати подорожі дистанційно, оцінювати ризики та отримувати персоналізовані пропозиції. Наприклад, популярними стали сервіси «Київ Цифровий», Booking, TripMyDream, які забезпечують зручність доступу до інформації навіть у кризових умовах. Віртуальні тури також стали альтернативою реальним подорожам для людей із тимчасово окупованих або небезпечних регіонів.

В умовах війни важливою стала фінансова підтримка туристичного бізнесу, зокрема через державні та міжнародні програми. Надання грантів, пільгових кредитів та податкових послаблень дало можливість туристичним підприємствам утриматися на плаву, переформатувати бізнес-моделі та продовжити діяльність. Особливо ефективними виявились ініціативи від USAID, ЄБРР та українських урядових структур щодо підтримки малого та середнього туристичного бізнесу.

Щоб задовольнити потребу у безпечному та автономному відпочинку, активізувалася популяризація альтернативних форматів туризму — кемпінгів,

глемпінгів, агротуризму, мандрівок до малолюдних сільських територій. Ці форми дозволяють уникати скупчення людей і пропонують туристам новий досвід, водночас підтримуючи сільські громади.

Значущим трендом став соціально-емоційний туризм, який включає подорожі для реабілітації, культурного обміну, оздоровлення ветеранів, дітей із зон бойових дій, внутрішньо переміщених осіб. Такі ініціативи несуть не лише гуманітарну цінність, а й формують позитивний емоційний фон туризму як галузі, що виконує важливу соціальну місію.

В умовах невизначеності особливої ваги набули стратегії маркетингу та брендінгу, зокрема просування безпечних маршрутів, прозорого інформування про ситуацію в регіонах, створення привабливого іміджу туризму навіть у воєнний час. Комунікаційні кампанії типу «Твоя подорож поруч» або просування через соціальні мережі TikTok, Instagram дозволяють не лише популяризувати українські маршрути, а й формувати довіру до туристичного продукту.

Нарешті, важливою адаптаційною практикою стало впровадження партнерських моделей співпраці — між готелями, перевізниками, ресторанами та турагентствами. Завдяки комплексним рішенням типу «вікенд у Львові» або «три дні на Дністрі» створюються доступні та зручні пакети для споживачів, які забезпечують ефективну взаємодію бізнесу й покращують споживчий досвід.

У підсумку, стратегічна адаптація туристичних послуг до умов воєнного конфлікту має на меті не лише подолання кризи, а й трансформацію галузі в напрямі сталого, безпечного, технологічного та соціально відповідального туризму, здатного бути конкурентоспроможним навіть у надзвичайних обставинах.

Таким чином, досягнення сталого розвитку у туризмі є важливим етапом для зміцнення конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Вироблення стратегій, орієнтованих на екологічну та соціальну сталість, не тільки дозволить зберегти природні й культурні ресурси для майбутніх поколінь, але й забезпечить економічну вигоду для всіх учасників туристичної індустрії.

3.2. Методи збереження туристичного попиту під час воєнного конфлікту

Воєнні події на території України значною мірою вплинули на туристичну сферу, змусивши її адаптуватися до нових умов виживання та функціонування. Проте, попри масштабні ризики та скорочення частини економічної активності, спостерігається поступове відновлення деяких сегментів галузі, зокрема через переорієнтацію попиту, цифровізацію процесів та зростання соціальної цінності внутрішнього туризму.

Одним із ключових напрямів підтримання туристичної активності є переорієнтація на внутрішній туризм. У період 2023–2024 років чітко простежується тенденція до зростання популярності вітчизняних DESTINACIЙ, що частково компенсує втрату міжнародного туриста. Це підтверджується зростанням податкових надходжень від діяльності турбаз і дитячих таборів відпочинку: у першому кварталі 2024 року було сплачено 36,18 млн грн податків, що на 41% більше, ніж за аналогічний період 2023 року. Подібна динаміка свідчить про ефективність акценту на відпочинок всередині країни як економічно доступної та відносно безпечної альтернативи.

Певну стабільність демонструє й сегмент туристичних агентств, які у першому кварталі 2024 року сплатили до бюджету понад 50 млн грн податків проти 33,8 млн грн роком раніше. Це свідчить про адаптацію агентств до нових умов через переорієнтацію на внутрішні тури, онлайн-продажі, впровадження гнучкої цінової політики та партнерство з локальними сервісами. Загалом, гнучкість бізнес-моделі й здатність реагувати на зміни в реальному часі стали важливою умовою збереження платоспроможності.

Зростання популярності таких альтернативних форм відпочинку, як кемпінги та автостоянки для житлових фургонів, також є прикладом адаптивного реагування галузі на обмеження. Податкові надходження від діяльності цих підприємств зросли з 499 тис. грн у 2023 році до 704 тис. грн у 2024 році, хоча загалом залишаються нижчими, ніж у довоєнному 2021 році.

Проте така динаміка підтверджує актуальність екологічного, сільського та бюджетного туризму, який не потребує масштабної інфраструктури й забезпечує мобільність (рис. 3.3).



Рис. 3.3. Надходження за видами діяльності до бюджету за період 2021-2024рр.

Джерело: побудовано авторами за даними [46]

Як бачимо, попри воєнні дії в Україні, туристичні підприємства демонструють певне відновлення платоспроможності та зростання податкових надходжень, що свідчить про адаптацію галузі до кризових умов. У цьому контексті можна виділити декілька ефективних методів, які сприяють збереженню туристичного попиту (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Методи збереження туристичного попиту під час воєнного конфлікту

Напрямок	Метод	Очікуваний ефект	Приклади реалізації
Внутрішній туризм	Переорієнтація на національні дестинації	Зменшення залежності від зовнішнього попиту; активізація локального туризму	Тури до Карпат, Закарпаття, Буковини, екскурсії до Львова, Чернівців, Кам'янця-Подільського
Цифровізація послуг	Онлайн-бронювання, віртуальні тури, мобільні додатки	Доступність послуг незалежно від фізичної локації; економія часу й коштів	Платформи Booking, TripMyDream, Rozetka Travel, інтеграція AR-турів у додатках «Київ Цифровий»

Фінансове стимулювання	Гранти, податкові пільги, кредити для турбізнесу	Підтримка платоспроможності туристичних підприємств	Програми USAID «Конкурентоспроможна економіка України», гранти від ЄБРР
Альтернативні формати відпочинку	Розвиток кемпінгів, глемпінгів, зеленого туризму	Підвищення безпечності; задоволення потреб у мобільності	Сільський туризм у Полтавській, Вінницькій, Тернопільській областях, глемпінги біля Дністра
Соціально-емоційний туризм	Подорожі для реабілітації, культурного обміну, волонтерства	Психоемоційне відновлення населення; нова мотивація до мандрів	Поїздки для ветеранів і ВПО, культурні обміни в громадах, екскурсії для дітей з прифронтових територій
Маркетинг і брендінг	Просування безпечних маршрутів та українських локацій	Позитивний імідж туризму, стимулювання попиту	Кампанії «Твоя подорож поруч» (від ДАРТ), популяризація туризму через TikTok та Instagram
Партнерські моделі	Співпраця між готелями, ресторанами, перевізниками	Формування єдиних туристичних пакетів; вигода для туриста і бізнесу	Комплексні пропозиції типу «вікенд у Львові» — трансфер + готель + харчування + екскурсії

Значний внесок у збереження туристичного попиту забезпечила цифровізація. Використання онлайн-сервісів для бронювання, віртуальних гідів, мобільних застосунків та цифрової ідентифікації туристів дозволяє бізнесам працювати без постійної фізичної присутності клієнта. Така гнучкість стає вирішальною в умовах обмеженої мобільності, перебоїв у логістиці та загальної небезпеки.

Крім того, змінилася й сама мотивація туристів. Все більше людей звертаються до подорожей не заради дозвілля, а з метою психологічного розвантаження, зміни обстановки, участі у волонтерських ініціативах або гуманітарних поїздках. Таким чином, туризм починає виконувати додаткову соціальну функцію — бути засобом емоційного відновлення, культурного обміну та самореалізації.

У зв'язку з обмеженнями на міжнародні подорожі та загрозами безпеці, українські туристи все частіше обирають національні дестинації. Це зменшує залежність від зовнішнього попиту і водночас сприяє активізації локального туризму. Такі напрямки, як Карпати, Закарпаття, Буковина, Львівщина та Поділля (зокрема Кам'янець-Подільський і Чернівці), стали особливо

привабливими як для індивідуальних мандрівників, так і для організованих груп.

Важливою умовою адаптації туризму до сучасних реалій є цифровізація послуг. Використання онлайн-бронювання, віртуальних турів, мобільних додатків та доповненої реальності (AR) забезпечує доступність туристичного продукту незалежно від фізичного розташування користувача. Такі сервіси, як Booking, TripMyDream, Rozetka Travel, а також функціонал цифрових міських додатків типу «Київ Цифровий», стали інструментами, що дозволяють зберігати інтерес до мандрів та формувати попит у цифровому середовищі.

Не менш важливою є фінансова підтримка туристичних підприємств. Грантові програми, податкові пільги та пільгове кредитування допомагають зберігати платоспроможність галузі. Програми міжнародної допомоги, зокрема ініціатива USAID «Конкурентоспроможна економіка України» та гранти ЄБРР, стали ключовими джерелами підтримки малого та середнього бізнесу в туризмі, особливо в регіонах, що активно приймають внутрішньо переміщених осіб.

У пошуках безпечних форматів відпочинку все більше популярності набувають альтернативні формати — кемпінги, глемпінги, сільський та зелений туризм. Вони дозволяють забезпечити комфортний відпочинок із мінімальним ризиком, адаптуючись до умов воєнної нестабільності. Полтавщина, Вінниччина, Тернопільщина активно просувають фермерські садиби, еко-резиденції, мобільні глемпінги, які задовольняють потреби в релаксації, емоційній підтримці та природному відновленні.

Особливу роль у подоланні воєнної травми відіграє соціально-емоційний туризм. Йдеться про подорожі з метою реабілітації, культурного обміну, волонтерства. Такий туризм забезпечує психоемоційну стабілізацію населення, надає нову мотивацію до мандрів. Прикладами виступають екскурсійні програми для дітей з прифронтових територій, культурні візити для ветеранів, ініціативи локальних громад для прийому ВПО.

В умовах конкуренції за туриста зростає значення маркетингу та брендінгу. Основним меседжем кампаній стає безпека, близькість та унікальність українських маршрутів. Вдалим прикладом є інформаційна

кампанія «Твоя подорож поруч» від ДАРТ, а також активне використання соціальних мереж для просування маршрутів через TikTok, Instagram та YouTube.

Останнім, але не менш важливим методом є розвиток партнерських моделей. Співпраця між готелями, ресторанами, перевізниками дозволяє формувати єдині туристичні пакети, зручні для споживача й вигідні для бізнесу. Такі продукти, як «вікенд у Львові» з включеним трансфером, проживанням, харчуванням і екскурсіями, показали високу ефективність у залученні клієнтів та збереженні рентабельності туроператорів.

Отже, збереження туристичного попиту в умовах воєнного конфлікту вимагає системного підходу, заснованого на гнучкості, цифровій трансформації, локалізації послуг та розвитку соціально значущих форм туризму. Ці методи дозволяють не лише втримати галузь у кризових умовах, а й закласти фундамент для її повноцінного відновлення після завершення бойових дій.

ВИСНОВКИ

Управління кризовими явищами в туризмі є ключовим елементом забезпечення стабільного функціонування туристичної галузі в умовах непередбачуваних подій. Основні поняття цього процесу охоплюють ідентифікацію потенційних ризиків, оцінку загроз, розробку стратегій реагування, а також відновлення після криз. Ефективне антикризове управління передбачає підготовленість до надзвичайних ситуацій, гнучкість в ухваленні рішень, комунікацію з усіма зацікавленими сторонами і мінімізацію негативних наслідків для туристичних об'єктів, бізнесу та іміджу регіону чи країни. Таким чином, системний підхід до управління кризами є важливим фактором конкурентоспроможності та стійкості туристичної індустрії.

Вплив воєнного конфлікту на туристичну індустрію виявився масштабним і комплексним: суттєво скоротився внутрішній та міжнародний туристичний потік, знизився рівень доходів у сфері туризму, зруйновано частину інфраструктури, а також погіршився імідж постраждалих регіонів як безпечних туристичних напрямків.

Оцінка ефективності управлінських рішень у кризовий період засвідчила, що найбільш результативними є ті стратегії, які базуються на гнучкості, адаптивності та міжсекторальній співпраці. Зокрема, позитивний ефект мали заходи щодо диверсифікації туристичних продуктів, підтримки внутрішнього туризму, цифровізації послуг, а також співпраці з міжнародними партнерами.

В умовах воєнного конфлікту управління кризовими явищами вимагає не лише оперативного реагування, але й довгострокового планування, яке передбачає відновлення довіри до туристичної галузі, модернізацію інфраструктури та створення нових моделей безпечного туризму.

Стратегії адаптації туристичних послуг в умовах воєнного конфлікту передбачають гнучке перепрофілювання туристичних продуктів, орієнтацію на

безпечні регіони, розвиток локального (внутрішнього) туризму та цифровізацію сервісів, що дає змогу частково зберігати активність галузі попри обмеження.

Методи збереження туристичного попиту базуються на активній комунікації з цільовими аудиторіями, створенні спеціальних пропозицій для внутрішніх туристів, впровадженні програм лояльності, а також просуванні туристичних маршрутів, орієнтованих на культурний, лікувально-оздоровчий і волонтерський туризм.

Розробка антикризових стратегій для туристичних підприємств включає проведення SWOT-аналізу, оцінку ризиків, створення резервних планів, оптимізацію витрат, активне використання діджитал-інструментів і зміцнення партнерських зв'язків як на національному, так і на міжнародному рівнях.

Таким чином, ефективне управління кризовими явищами в туризмі вимагає не лише реакції на наявні виклики, а й формування стійких стратегічних підходів до функціонування галузі в умовах тривалих загроз.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник / Л. О. Лігоненко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
2. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством: навч. Посібник / А.М. Штангрет, О.І. Копилук. – К.: Знання, 2007. – 355 с.
3. Єлець О.П. Система антикризового управління підприємством: її ознаки та принципи / О.П. Єлець // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2007. – Том 3, № 6. – С.316-319.
4. Ткаченко А.М., Єлець О.П. Сучасний підхід до антикризового управління машинобудівним підприємством. Монографія. – Запоріжжя: Видавництво Запорізької державної інженерної академії, 2010. – 277 с.
5. Чернявський, А.Д. Антикризове управління фірмою : навч. посіб. / А. Д. Чернявський. – К. : Зовнішня торгівля, 2005. – 328 с.
6. Король В.С. Антикризівий менеджмент в умовах ринкової трансформації економіки : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.06.02 / В. С. Король; Ін-т регіон. дослідж. НАНУ. – Л., 2001. – 19 с.
7. Стрекалов О.Б. Кризисы в организации и управление проектами : учеб. пособие / О. Б. Стрекалов, Э. Р. Зарипов. – Казань : КГТУ, 1997. – 160 с.
8. Коротков Э.М. Антикризисное управление : учебник / Э.М. Коротков, А. А. Беляев, Д. В. Валовой и др. ; под ред. Э. М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2001. – 432 с.
9. Базаров Г.З., Беляев С.Г., Белых Л.П. Теория и практика антикризисного управления: учебник для вузов. / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1996. – 468 с
10. Кошкин В.И. Антикризисное управление / В.И. Кошкин, Л. П. Белых, С. Г. Беляев и др. – М. : ИнфраМ, 1999. – 560 с.
11. Бланк И. А. Основы финансового менеджмента: в 2 т. / И.А. Бланк. К.: Ника-Центр, 1999. – 512 с.
12. Корецька С. О. Фінансова санація та банкрутство підприємств : навч. посіб. / С. О. Корецька. – Запоріжжя: ГУ.ЗІДМУ, 2005. – 160 с.

13. Галушко О. І. Проблеми ефективного функціонування підприємств в сучасних умовах // Матеріали Всеукраїнської науково-практичної Конференції. – Севастополь : СевНТУ. – 2003 / [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://sevntu.com.ua/cgi-bin/irbis64r_72/cgiirbis_64.exe
14. Єпіфанова І.Ю., Оранська Н.О. Сутність антикризового управління підприємством // Економіка і суспільство. – 2016. – № 2. – С. 265-269.
15. Осипов Ю.М. Опыт философии хозяйства : Хозяйство как феномен культуры и самоорганизующая система / Ю.М. Осипов. – М. : Изд-во МГУ, 1990. – 382 с.
16. Крутик А.Б. Антикризисный менеджмент : Превентивные методы управления / А. Б. Крутик, А. И. Муравьев. – СПб. : Питер, 2001. – 432 с.
17. Шершньова З.Є. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. для студ. екон. спец. усіх форм навч. / З. Є. Шершньова [та ін.]; заг. ред. З. Є. Шершньова; Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2007. – 676 с.
18. Дацюк І. В. Сутнісна характеристика кризи підприємств / Дацюк І. В. // Технологія і техніка друкарства – 2010. – № 2(28). – С. 165-170.
19. Попов Р.А. Антикризисное управление : учебник / Р. А. Попов. – М. : Высш. шк., 2003. – 429 с
20. Борзенко В. І. Антикризове управління: навчальний посібник / В. І. Борзенко – Х. : Видавництво Іванченка.І С., 2016. – 232 .
21. Бобылева А.З. "Финансовое оздоровление фирмы: теория и практика": Учебник. / А.З. Бобылева – М.: "Дело", 2003. – 256 с.
22. ІВАНЧЕНКО, К., & БІЛОВОДСЬКА, О. (2024). КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ КРИЗУ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (224), 28-36. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2024/224-1/4>
23. Тур,О. (2012). Визначення та класифікація криз. В Участь молоді у розвитку економіки та суспільства України(с.104-105). НУХТ. <https://dspace.nuft.edu.ua/items/c87795da-a69f-4fd0-891d-ecb7efd6a2b9>

24. Кухта, П. (2012). Кризи, їх причини та наслідки. Ефективна економіка, (10). <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1439>
25. Щедрін, Ю. (2015). Типологія економічних криз: Підходи, критерії та основні класифікації. Державне управління: Удосконалення та розвиток, 2. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=816>
26. Кулиняк, І., Жигало, І., & Горбенко, Т. (2021). Кризові ситуації на під-приємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. Інфраструктура ринку, 51, 175–183. http://market-infr.od.ua/journals/2021/51_2021_ukr/29.pdf
27. Мошківська, Д. (2023). Криза на підприємстві: Типи та причини. IV Міжнародна науково–практична конференція "Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи". Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського". <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/279792>
28. Маслак, О., & Гром'як, О. (2013). Експрес–діагностика внутрішніх криз на підприємстві. Економіка промисловості, 1-2, 68–75. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econpr_2013_1-2_12
29. Lerbinger, O. (1997). The crisis manager: Facing risk and responsibility. Erlbaum
30. Small, W. (1991). Exxon Valdez: How to spend billions and still get a black eye. Public Relations Review, 17(1), 9–26.
31. Mitroff, I. (2001). Managing crises before they happen: What every executive and manager needs to know about crisis management. AMACOM
32. Корженко В. В., Мельтюхова Н. М., Миронова Н. С. Антикризіві стратегії в державному управлінні: методичні рекомендації. К. : НАДУ, 2008. 52 с., с. 10–11
33. Барна М. Ю. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія– Львів : ЛТЕУ, 2024. – 280 с., с. 8-11
34. Богдан Н. М., Осовець О. Е., Сегеда І. В., Соколенко А. С. (2024). Туристська індустрія України: проблеми адаптації у військовий період і

перспективи поствоєнного відновлення. Економіка та управління національним господарством.

35. Носирєв О., Деділова Т., Токар І. Розвиток туризму та індустрії гостинності в стратегії постконфліктного відновлення економіки України. Соціально-економічні проблеми і держава. 2022. Вип. 1(26). С. 55–68. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2022/22nooveu.pdf>.

36. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 23.02.2025).

37. Eurostat. URL : <http://ec.europa.eu/eurostat/> (дата звернення: 03.01.2025).

38. Предместніков, О. Г., & Гулевич, С. Ю. (2025). Економічні трансформації в туристичному секторі під час воєнного стану: аналітичні дослідження та методологічні підходи в умовах сучасних економічних криз. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15012656>

39. Богдан Н. М., Осовець О. Е., Сегеда І. В., Соколенко А. С. (2024). Туристська індустрія України: проблеми адаптації у військовий період і перспективи поствоєнного відновлення. Економіка та управління національним господарством.

40. Інтерфакс-Україна URL:<https://www.fixygen.ua/>

41. Ukrinform.ua <https://www.ukrinform.ua/>

42. RBC Україна <https://www.rbc.ua/>

43. Інформаційне агентство УНІАН <https://www.unian.ua/>

44. Мамчин, м., демко, м., & мишаць, с. (2024). Дослідження впливу військового стану на туристичну діяльність в Україні. Herald of khmelnytskyi national university. Economic sciences, 330(3), 330-335. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-50>

45. Барна М. Ю. Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія– Львів : ЛТЕУ, 2024. – 280 с., с.15

46. Офіційний сайт Державного агентства розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/>