

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти МАГІСТР

на тему: «**АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ
ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ**»

Виконала: здобувачка вищої освіти

II курсу, групи Тур-61

спеціальності 242 Туризм і рекреація

(шифр і назва спеціальності)

освітньої програми «Туризм і рекреація»

Бурдило (Яцков) Валерія Валеріївна

(прізвище, ім'я, по батькові)

Керівник: _____

(наук. ступінь, вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: _____

(ім'я та прізвище)

ЛЬВІВ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЇ
МЕДИЦИНИ ТА БІОТЕХНОЛОГІЙ ІМЕНІ С.З. ГЖИЦЬКОГО
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОГО
РОЗВИТКУ
КАФЕДРА ТУРИЗМУ, РЕКРЕАЦІЇ ТА КРАЄЗНАВСТВА

Ступінь вищої освіти Магістр
Галузь знань 24 Сфера обслуговування
(шифр і назва)
Спеціальність 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва)
Освітня програма «Туризм і рекреація»
(назва ОП)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри
туризму, рекреації та краєзнавства
(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ ” _____ 2025 року

З А В Д А Н Н Я

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Бурдило (Яцков) Валерії Валеріївни

(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи «Антикризові стратегії розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану»

Керівник роботи _____
(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

Затверджена наказом ЛНУВМБ імені С.З.Гжицького від «10» жовтня 2025р. №1291-4.

2. Строк подання здобувачем роботи до 01 грудня 2025 р.

3. Вихідні дані до роботи: Закони України та Постанови Кабінету Міністрів України, дані Державної служби статистики України, матеріали Державного агентства розвитку туризму, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, Інтернет ресурси та інші дані

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Туристична сфера як об'єкт дослідження та управління

1.2. Поняття кризи в туристичній сфері та сутність антикризового управління

1.3. Ключові чинники та ризики, що зумовлюють кризові явища у туристичній сфері

1.4. Методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика стану розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

2.2. Аналіз ключових показників розвитку туристичної сфери України у період воєнного стану

2.3. Вплив воєнних дій та безпекових ризиків на функціонування туристичних підприємств

2.4. Екологічні наслідки воєнного стану для розвитку туристичної сфери України

РОЗДІЛ 3. НОВІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1 Досвід провідних країн світу щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери

3.2 Визначення основних проблем та загроз розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

3.3 Удосконалення антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України та інструментів їх реалізації

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень):
рисунок, таблиці, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				

7. Дата видачі завдання «16» червня 2025 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи	16.06.2025	
2.	Розробка плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 30.06.2025	
3.	Написання вступу і I розділу	до 01.08.2025	
4.	Написання II розділу	до 15.10.2025	
5.	Написання III розділу	до 17.11.2025	
6.	Написання висновків	до 20.11.2025	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 01.12.2025	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 12.12.2025	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедру	до 15.12.2025	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	до 26.12.2025	

Здобувачка вищої освіти _____ Валерія БУРДИЛО (ЯЦКОВ)
(підпис) (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис) (ім'я та прізвище)

УДК 338.438:33.05-044.325

Кваліфікаційна робота: 72 сторінки текстової частини, 11 таблиць, 11 рисунків, 71 джерело.

Бурдило (Яцков) В.В. Антикризіві стратегії розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану. Кваліфікаційна робота за спеціальністю 242 Туризм і рекреація. Львів: Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Ґжицького, 2025. 78 с.

У роботі висвітлено теоретико-методологічні засади формування антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану. Розкрито сутність понять туристична сфера, антикризове управління, стратегія розвитку.

Оцінено особливості розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану. Охарактеризовано динаміку основних показників туристичної діяльності, зміни структури внутрішніх і в'їзних туристичних потоків, вплив обмежень воєнного часу на функціонування туристичних підприємств, інфраструктури розміщення та супутніх послуг.

Запропоновано антикризові стратегії розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану та у період післявоєнного відновлення. Обґрунтовано пріоритетні напрями підтримки внутрішнього туризму, диверсифікації туристичних продуктів, посилення безпекової складової туристичних послуг, розширення використання цифрових інструментів просування туристичних DESTINATIONS, а також активізації партнерства державного і приватного секторів.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена вивченню антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану.

У першому розділі висвітлено теоретико-методологічні засади формування антикризових стратегій у туристичній сфері. Розкрито сутність понять туристична сфера, антикризове управління. Охарактеризовано ключові наукові підходи до забезпечення стійкості туристичних підприємств за умов високої невизначеності та нових загроз.

У другому розділі оцінено сучасний стан розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану. Надано характеристику динаміки основних показників туристичної діяльності, зокрема змін у структурі внутрішніх та в'їзних туристичних потоків. Проаналізовано вплив воєнних дій на роботу туристичних підприємств, інфраструктури розміщення та супутніх сервісів.

У третьому розділі запропоновано антикризові стратегії розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану та в перспективі післявоєнного відновлення. Обґрунтовано напрями підтримки та активізації внутрішнього туризму, диверсифікації туристичних продуктів, посилення безпекової складової туристичних послуг, використання цифрових інструментів просування туристичних дестинацій. Сформовано практичні рекомендації щодо удосконалення механізмів державної підтримки, розширення ролі органів місцевого самоврядування і професійних об'єднань у реалізації антикризових стратегій та підвищенні стійкості туристичної сфери до сучасних викликів.

Ключові слова: *туризм, антикризові стратегії, туристична сфера, воєнний стан, внутрішній туризм, стійкість туристичних підприємств, антикризові стратегії*

The master's thesis is devoted to the study of anti-crisis strategies for the development of the tourism sector of Ukraine under martial law.

The first section highlights the theoretical and methodological principles of the formation of anti-crisis strategies in the tourism sector. The essence of the concepts of the tourism sector, anti-crisis management is revealed. Key scientific approaches to ensuring the stability of tourism enterprises under conditions of high uncertainty and new threats are characterized.

The second section assesses the current state of development of the tourism sector of Ukraine under martial law. A characteristic of the dynamics of the main indicators of tourism activity is provided, in particular, changes in the structure of domestic and inbound tourist flows. The impact of military actions on the work of tourism enterprises, accommodation infrastructure and related services is analyzed.

The third section proposes anti-crisis strategies for the development of the tourism sector of Ukraine under martial law and in the perspective of post-war recovery. The directions of supporting and activating domestic tourism, diversifying tourism products, strengthening the security component of tourism services, and using digital tools to promote tourist destinations are substantiated. Practical recommendations are formulated on improving state support mechanisms, expanding the role of local governments and professional associations in implementing anti-crisis strategies, and increasing the resilience of the tourism sector to modern challenges.

Keywords: *tourism, anti-crisis strategies, tourism sector, martial law, domestic tourism, resilience of tourism enterprises*

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ.....	10
1.1. Туристична сфера як об'єкт дослідження та управління.....	10
1.2. Поняття кризи в туристичній сфері та сутність антикризового управління.....	16
1.3. Ключові чинники та ризики, що зумовлюють кризові явища у туристичній сфері.....	21
1.4. Методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері.....	27
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	32
2.1. Загальна характеристика стану розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану.....	32
2.2. Аналіз ключових показників розвитку туристичної сфери України у період воєнного стану.....	38
2.3. Вплив воєнних дій та безпекових ризиків на функціонування туристичних підприємств.....	44
2.4. Екологічні наслідки воєнного стану для розвитку туристичної сфери України.....	49
РОЗДІЛ 3. НОВІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	54
3.1. Досвід провідних країн світу щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери	54
3.2. Визначення основних проблем та загроз розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану.....	59
3.3. Удосконалення антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України та інструментів їх реалізації.....	64
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	72

ВСТУП

Актуальність проблеми. Антикризіві стратегії розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану мають особливе значення для економічної і соціальної стабільності держави. Туризм традиційно виступає джерелом надходжень до бюджетів різних рівнів, сферою створення робочих місць та інструментом розвитку територій. Наявний природний, культурний і рекреаційний потенціал України дає можливість формувати привабливі туристичні продукти для внутрішніх і іноземних відвідувачів. В умовах воєнних викликів особливої ваги набуває збереження та підтримка функціонування туристичної інфраструктури, пристосування її до нових безпекових вимог та зміни поведінки споживачів туристичних послуг. Туристична сфера може виконувати роль одного з чинників відновлення економіки після завершення активної фази воєнних дій, а тому потребує науково обґрунтованих антикризових підходів. Так, сучасний етап розвитку туризму характеризується швидкою зміною запитів туристів, зростанням ролі цифрових технологій, посиленням інтересу до внутрішніх подорожей, безпечних маршрутів, екологічно орієнтованих та індивідуалізованих форматів відпочинку. Воєнний стан посилює вплив цих тенденцій та одночасно формує додаткові обмеження для функціонування туристичних підприємств. По суті, це вимагає від державних органів влади, органів місцевого самоврядування і бізнесу розроблення цілісних антикризових стратегій, які поєднують інструменти підтримки внутрішнього туризму, адаптацію пропозиції до нових умов, диверсифікацію туристичних продуктів, посилення безпекової складової та ефективну комунікацію з різними групами споживачів. Необхідність поєднання короткострокових антикризових заходів з довгостроковим стратегічним баченням розвитку туристичної сфери зумовлює актуальність наукового дослідження у цьому напрямі.

Дослідження проблем розвитку туристичної сфери, її регіональних особливостей і стратегічних підходів до управління були у центрі уваги багатьох

науковців і практиків. Вагомий внесок у формування теоретичних й разом із цим, методичних засад функціонування та модернізації туристичної сфери зробили такі дослідники, як А. Андрєєва, О. Бейдик, Ю. Боруцька, Л. Вахович, О. Гаврилюк, С. Данильчук, І. Жук, Ю. Зінько, В. Кифяк, О. Крупа, О. Коваль, О. Любіцева, М. Мальська, Н. Новосад, Л. Панченко, М. Рутинський, О. Смаль, Д. Стеченко, В. Федорченко, О. Черчик, О. Шаблій, Т. Яцура та інші. Разом із цим, саме питання розроблення і практичної реалізації антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення залишаються недостатньо опрацьованими, що обґрунтовує необхідність проведення комплексного дослідження у межах нашої роботи.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в оцінюванні сучасного стану розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану, виявленні основних проблем її функціонування та обґрунтуванні антикризових стратегій розвитку для цієї сфери.

Для досягнення означеної мети передбачається послідовне виконання наступних завдань дослідження:

- охарактеризувати туристичну сферу як об’єкт управління та розвитку;
- розкрити сутність понять криза в туристичній сфері, антикризове управління, антикризова стратегія розвитку;
- дослідити теоретичні підходи до формування антикризових стратегій у туристичній сфері;
- проаналізувати сучасний стан розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану;
- здійснити тенденційний аналіз ключових показників розвитку туристичної сфери України в період воєнного стану;
- визначити основні чинники та загрози, що посилюють кризові процеси в туристичній сфері України;
- оцінити вплив воєнних дій та безпекових обмежень на діяльність туристичних підприємств і туристичної інфраструктури;

- визначити можливості інтегрування зарубіжного досвіду антикризового управління розвитком туристичної сфери в умовах збройних конфліктів та надзвичайних ситуацій;
- обґрунтувати напрями удосконалення антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України та інструментів їх реалізації в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення.

Предметом дослідження являється сама оцінка сучасного стану, результатів та проблем розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану, а також теоретичні, методичні та прикладні засади формування антикризових стратегій її розвитку.

Об’єктом дослідження є туристична сфера України як сукупність суб’єктів, видів діяльності та економічних відносин, що формуються у процесі створення, просування та споживання туристичних продуктів в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. В основу методології нашої роботи покладено системний підхід, у межах якого застосовано такі методи індукції та дедукції, порівняння і систематизації для дослідження сутнісних характеристик і розвитку базових понять криза в туристичній сфері, антикризове управління, антикризова стратегія розвитку туристичної сфери України аналізу та синтезу під час вивчення і визначення основних проблем та загроз функціонування туристичної сфери в умовах воєнного стану економіко-статистичні та непараметричні статистичні методи для характеристики динаміки і структури показників розвитку туристичної сфери України морфологічного аналізу під час уточнення понятійно категоріального апарату антикризових стратегій розвитку туристичної сфери графічний метод для наочного відображення результатів аналізу стану та тенденцій розвитку туристичної сфери, а також наслідків воєнного стану абстрактно логічний метод для проведення теоретичних узагальнень і формування відповідних висновків щодо змісту та пріоритетних напрямів антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України.

Наукова новизна отриманих результатів полягає в удосконаленні теоретичних засад формування антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану, які на відміну від відомих підходів представлено у вигляді авторського бачення взаємозв'язку короткострокових антикризових заходів з довгостроковими цілями стійкого розвитку туризму з урахуванням безпекових обмежень. Дістали подальшого розвитку підходи до оцінювання впливу воєнних дій на туристичну сферу, що доповнено системою індикаторів для аналізу стійкості туристичних підприємств та інфраструктури.

Джерелами інформації для написання роботи стали офіційні статистичні дані Державної служби статистики України, галузеві та регіональні статистичні матеріали щодо розвитку туристичної сфери України, нормативно правові акти, стратегічні та програмні документи у сфері туризму, а також провідні наукові українські й іноземні праці, присвячені проблематиці розвитку туристичної сфери, антикризового управління та формування стратегій розвитку туризму.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ

1.1. Туристична сфера як об'єкт дослідження та управління

Туристична сфера є складною багатокomпонентною системою, яка поєднує економічні, соціальні, культурні, просторові та екологічні аспекти суспільного розвитку. Вона охоплює сукупність видів діяльності, пов'язаних з організацією подорожей, наданням послуг розміщення, харчування, транспортування, дозвілля, екскурсійного обслуговування, а також функціонуванням інфраструктури, що забезпечує комфортне і безпечне перебування туристів. Як об'єкт дослідження туристична сфера розглядається не лише через призму окремих підприємств або послуг, а як цілісна система взаємопов'язаних елементів, де зміна параметрів одного з них неминуче впливає на інші. Саме тому для її вивчення необхідне поєднання підходів економіки, менеджменту, соціології, культурології, екології та просторового планування. Сутність туристичної сфери проявляється в узгодженні попиту та пропозиції туристичних послуг, формуванні комплексного туристичного продукту та організації його просування на ринку [2;13;28]. З одного боку, туристична сфера орієнтується на потреби різних категорій споживачів, які шукають відпочинок, пізнання, оздоровлення, професійне спілкування або духовне збагачення. З іншого боку, вона спирається на ресурсну базу, до якої належать природні, культурні, історичні, рекреаційні та інфраструктурні ресурси, а також на підприємства різних галузей, що обслуговують туристів. Ці ресурси і суб'єкти діяльності формують просторово організовані туристичні дестинації, у межах яких відбувається концентрація туристичних потоків, інвестиційної активності, створення робочих місць та розвиток місцевих громад (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Управління в туристичній сфері

Складова управління	Зміст
Стратегічне управління	Формування довгострокового бачення розвитку туристичної сфери України та окремих дестинацій. Визначення пріоритетних видів туризму, цільових ринків, очікуваних результатів для економіки, зайнятості та розвитку територій. Узгодження туристичної стратегії з регіональною політикою, культурною політикою, транспортною та екологічною політикою, щоб туризм розвивався не ізольовано, а як частина цілісної системи
Тактичне управління	Деталізація стратегічних орієнтирів у вигляді програм, проєктів, планів дій на середньостроковий період. Прийняття рішень щодо розвитку конкретних напрямів туризму, реконструкції інфраструктури, підтримки малого і середнього бізнесу, маркетингових кампаній, підвищення якості послуг. Координація роботи різних органів влади, громад та підприємств для досягнення узгоджених результатів у визначені терміни
Оперативне управління	Щоденне та щотижневе управління діяльністю туристичних підприємств і дестинацій. Забезпечення роботи служб розміщення, харчування, транспорту, екскурсій, інформаційної підтримки туристів. Реагування на зміни попиту, сезонні коливання, форс мажорні обставини, у тому числі повітряні тривоги, загрози безпеці та перебої в енергопостачанні у воєнний період
Партнерське та мережеве управління	Взаємодія органів влади, бізнесу, громадських організацій, місцевих громад і міжнародних партнерів у сфері туризму. Створення кластерів, асоціацій, туристичних організацій, які об'єднують зусилля для спільного просування дестинацій, захисту інтересів галузі, розроблення стандартів якості. Використання діалогу та співуправління для узгодження інтересів та зменшення конфліктів між учасниками туристичного ринку

Сформовано автором за даними джерел: [20-22]

Як об'єкт управління туристична сфера потребує цілеспрямованого впливу з боку державних інституцій, органів місцевого самоврядування, професійних об'єднань та самих суб'єктів підприємницької діяльності. Управлінські зусилля спрямовуються на формування сприятливого нормативно правового зовнішнього середовища, розвиток інфраструктури, підтримку конкурентоспроможності підприємств, забезпечення якості послуг і захист прав споживачів. Важливим завданням є узгодження інтересів різних груп учасників туристичного ринку, запобігання конфліктам між економічною вигодою та збереженням культурної і природної спадщини, а також між короткостроковими прибутковими рішеннями та довгостроковими цілями сталого розвитку. У

цьому контексті туристична сфера розглядається як об'єкт стратегічного управління, що потребує планування, координації, мотивації та контролю на національному, регіональному і локальному рівнях (рис. 1.1).

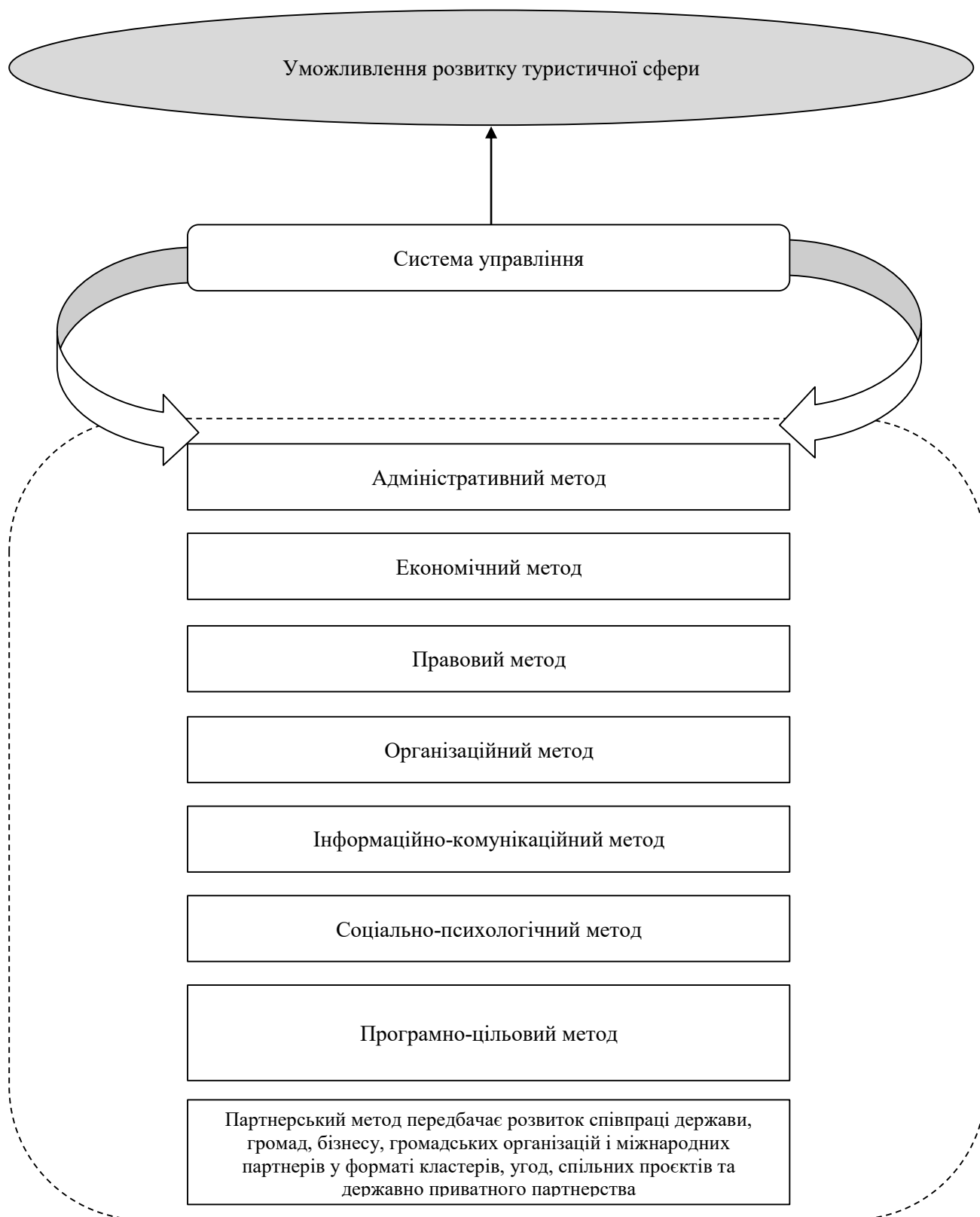


Рис. 1.1. Методи управління в туристичній сфері

Сформовано автором за даними джерел: [33-35]

Управління туристичною сферою спирається на систему інструментів, серед яких важливе місце посідають стратегічне та просторове планування, маркетинг територій, брендинг дестинацій, кластеризація туристичної діяльності, розвиток державно приватного партнерства, а також впровадження стандартів якості та професійної підготовки кадрів. Значення мають інструменти інформаційно комунікаційної політики, що формують привабливий образ туристичної дестинації, підвищують її впізнаваність та довіру з боку потенційних відвідувачів [1;27;55]. Ефективне управління потребує систематичного моніторингу показників туристичних потоків, завантаженості засобів розміщення, рівня задоволеності туристів, інвестиційної активності, стану ресурсної бази. На цій основі приймаються управлінські рішення щодо коригування туристичної політики, підтримки пріоритетних напрямів і запобігання небажаним наслідкам надмірного туристичного навантаження на території. Особливість туристичної сфери як об'єкта дослідження та управління полягає в її високій чутливості до змін зовнішнього середовища. На її розвиток впливають економічні цикли, зміни доходів населення, глобальні та регіональні міграційні процеси, інновації у транспорті та комунікаціях, соціокультурні тренди, екологічні обмеження, природні катастрофи та інші чинники. Туристичний ринок відзначається значною динамічністю, сезонністю, нерівномірним розподілом потоків у просторі, а також високою конкуренцією між дестинаціями за увагу і довіру туристів. Усе це підвищує значення наукового осмислення туристичної сфери як складної адаптивної системи, здатної не лише реагувати на зовнішні виклики, а й формувати власні траєкторії розвитку завдяки стратегічному управлінню, інноваціям, партнерству зацікавлених сторін та орієнтації на принципи сталості (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції управління в туристичній сфері

Функція	Зміст
Планування	Визначення цілей розвитку туристичної сфери на різних рівнях та шляхів їх досягнення. Розроблення планів розвитку туристичних маршрутів, модернізації інфраструктури, підготовки кадрів, маркетингових комунікацій. У воєнних умовах планування включає сценарний підхід із урахуванням безпекових обмежень, можливих загострень та потреби у швидкому коригуванні рішень
Організація	Побудова ефективної структури управління та розподіл повноважень між органами влади, підприємствами, місцевими громадами. Визначення відповідальних за реалізацію програм, координацію дій, взаємодію з партнерами, збір та аналіз інформації. Забезпечення узгодженості роботи готелів, перевізників, екскурсійних служб, культурних установ і об'єктів природної спадщини у межах єдиного туристичного продукту
Мотивація та координація	Створення умов, за яких працівники, підприємці та місцеві громади зацікавлені у розвитку туризму. Використання фінансових стимулів, програм підтримки бізнесу, можливостей професійного зростання, участі у спільних проєктах. Забезпечення координації між різними учасниками, щоб їх дії не суперечили одна одній, а підсилювали загальний результат, особливо у період відбудови після воєнних руйнувань
Контроль та оцінювання	Систематичний моніторинг виконання планів, програм і проєктів у туристичній сфері. Оцінювання ефективності використання ресурсів, якості послуг, впливу туризму на місцеві громади, довкілля та економіку регіону. Виявлення відхилень, помилок, неефективних рішень та своєчасне коригування політики і дій, включно з антикризовими заходами у відповідь на воєнні ризики

Сформовано автором за даними джерел: [65-68]

Важливою рисою туристичної сфери є одночасне існування матеріальних і нематеріальних компонентів, що формують цінність туристичного продукту для споживача. Матеріальна складова пов'язана з інфраструктурою та послугами, що мають чітко визначені фізичні параметри, такими як номер у готелі, транспортне обслуговування, харчування, облаштовані рекреаційні зони. Нематеріальна складова відображає емоційний досвід, враження, контакт з культурою, історією, традиціями, природним середовищем, рівень гостинності та сервісу [7;11;53]. Туристична сфера забезпечує узгодження попиту і пропозиції на комплексні послуги, що поєднують ці складові, причому попит формується під впливом доходів населення, способу життя, моди на певні види відпочинку, інформаційних потоків, рекламних кампаній, рекомендацій знайомих. Пропозиція, у свою чергу, залежить від ресурсної бази території, інвестиційної активності, кадрового потенціалу, інституційних умов, рівня організації управління та кооперації між різними суб'єктами туристичного ринку. Особливу увагу у дослідженні та управлінні туристичною сферою слід приділяти її високій чутливості до зовнішніх впливів, серед яких економічні коливання, фінансові кризи, зміна транспортної доступності, демографічні зміни, трансформація стилю життя, розвиток інформаційно комунікаційних технологій, загрози природного та техногенного характеру, епідеміологічні загрози, посилення екологічних обмежень, зміна глобальних і регіональних ринкових тенденцій [17;20;45]. Туристична сфера реагує на ці чинники швидко і часто непрогнозовано, що створює потребу в побудові гнучких систем управління, здатних адаптуватися до нових умов, диверсифікувати туристичні продукти, переорієнтовувати цільові сегменти та канали просування. У зв'язку з цим туристичну сферу доцільно розглядати як складну адаптивну соціально економічну та соціально культурну систему, для якої важливими є не лише традиційні підходи до аналізу попиту і пропозиції, а й сценарні, системні, мережеві підходи, орієнтовані на виявлення довгострокових тенденцій, потенціалу стійкості та можливостей для модернізації на основі інновацій і партнерства зацікавлених сторін.

1.2. Поняття кризи в туристичній сфері та сутність антикризового управління

Поняття кризи в туристичній сфері є багатовимірним, оскільки воно поєднує економічні, соціальні, інституційні, безпекові та просторові аспекти функціонування туристичного ринку. У широкому розумінні криза в туризмі розглядається як стан глибокого дисбалансу між попитом і пропозицією туристичних послуг, що супроводжується різким погіршенням фінансових результатів суб'єктів туристичної діяльності, зменшенням обсягів туристичних потоків, зниженням інвестиційної активності та втратою довіри з боку споживачів. Такий стан не є звичайним циклічним коливанням, притаманним ринковій кон'юктурі, а відображає переломний момент у розвитку системи, коли наявні механізми функціонування перестають забезпечувати її стабільність. Кризу доцільно розглядати як процес, що має певну динаміку, починаючи від появи перших сигналів нестабільності і завершуючи або руйнівними наслідками для туристичних підприємств і дестинацій, або їх адаптацією до нової реальності (табл. 1.3).

Специфіка кризи в туристичній сфері зумовлена особливостями самого туристичного продукту, який є комплексним, чутливим до емоційних оцінок споживачів і тісно пов'язаним із зовнішнім середовищем. На відміну від багатьох інших видів економічної діяльності, туризм значною мірою залежить від безпекової ситуації, політичної стабільності, екологічного стану території, транспортної доступності, іміджу країни або регіону в міжнародному інформаційному просторі [25;33;49]. Тому кризові явища можуть бути спричинені не лише суто економічними факторами, наприклад падінням платоспроможного попиту, зростанням витрат чи зміною валютних курсів, а й подіями, що формально належать до інших сфер громадського життя.

Таблиця 1.3

Поняття кризи в туристичній сфері

Компонент	Розширене визначення	Типові прояви у діяльності туристичних суб'єктів
Економічно фінансовий зміст	Криза в туристичній сфері в економічно фінансовому сенсі означає стан, коли туристичні підприємства і дестинації втрачають здатність підтримувати нормальний обсяг доходів, покривати поточні витрати, зберігати ліквідність, виконувати зобов'язання перед працівниками, партнерами та державою. Важливо, що цей стан зазвичай виникає не лише через падіння попиту, а й через одночасне зростання витрат, порушення логістики, обмеження доступу до фінансування, зниження інвестиційної активності та погіршення умов страхового захисту	Зменшення кількості бронювань і фактичних заїздів, зростання частки скасування у останній момент, падіння середнього чеку та тривалості перебування, необхідність знижувати ціни або пропонувати надмірні знижки для утримання клієнта. З'являються касові розриви, затримки виплат заробітної плати, скорочення персоналу, відмова від маркетингових витрат і навчання, консервація номерного фонду або тимчасове закриття об'єкта. Підприємства переходять на мінімальні стандарти сервісу, а інвестиційні плани відкладаються на невизначений період, що додатково погіршує конкурентоспроможність
Інституційно управлінський зміст	У цьому вимірі криза означає ситуацію, коли механізми управління туризмом на рівні держави, регіону, громади або підприємства не відповідають швидкості змін у середовищі та не дозволяють своєчасно виявляти загрози, координувати учасників ринку і забезпечувати узгоджені дії. Криза проявляється через дефіцит даних, слабку взаємодію між владою і бізнесом, відсутність чітких протоколів реагування, непослідовність рішень, надмірну бюрократизацію або розмитість відповідальності	Відсутність зрозумілих правил для роботи у нестабільних умовах, часті зміни процедур, складність отримання підтримки, неоднакове застосування вимог у різних громадах або регіонах. Підприємства витрачають час на узгодження, документи, перереєстрації та роз'яснення, замість того щоб концентруватися на сервісі, безпеці та адаптації продукту. Виникають конфлікти між учасниками ринку, слабшає довіра, а виконання програм підтримки затягується. Зростає хаотичність рішень, коли одна ініціатива не підкріплює іншу, тому ефект стає короткостроковим і нестійким.
Соціально поведінковий і репутаційний зміст	Криза в соціально поведінковому та репутаційному вимірі означає злам довіри і зміну психології туриста, коли поїздка сприймається як надмірний ризик або як недоречна витрата ресурсів. Це не лише страх перед небезпекою, а й зміна цінностей, очікувань від сервісу, підвищена чутливість до інформаційного фонду, відгуків і публічних оцінок. Репутаційний компонент кризи полягає в тому, що негативні сигнали поширюються швидко, а відновлення довіри потребує значно більше часу, ніж її втрата	Падіння частки повторних відвідувань, зменшення готовності туристів планувати поїздки заздалегідь, перехід до коротких поїздок з мінімальною кількістю пересувань та контактів. Зростає значення гарантій повернення коштів, гнучких умов бронювання, наявності укриттів, прозорої інформації про правила поведінки. Негативні публікації та емоційні повідомлення у соціальних мережах можуть спричиняти хвилю відмов навіть у відносно безпечних регіонах. Репутаційні втрати часто б'ють по всьому регіону або країні, а не по одному підприємству, тому підприємства змушені діяти узгоджено і відповідально

Сформовано автором за даними джерел: [43-45]

До них належать воєнні дії, терористичні акти, епідемії, природні катастрофи, масштабні техногенні аварії, політичні потрясіння, посилення міграційних потоків, інформаційні кампанії, що формують негативний образ певної дестинації. Унаслідок цього навіть короткочасна подія може спричинити тривалий спад туристичної активності. Криза в туристичній сфері має як об'єктивні, так і суб'єктивні чинники. Об'єктивні пов'язані зі змінами зовнішнього середовища, які суб'єкти туристичного ринку не можуть контролювати, однак змушені враховувати у своїй діяльності. Суб'єктивні чинники виникають унаслідок управлінських помилок, недостатньої диверсифікації туристичних продуктів, відсутності стратегічного планування, недооцінювання ризиків, слабкої комунікації з цільовими ринками, нехтування вимогами до якості та безпеки послуг. Не рідко криза загострюється через те, що її ранні симптоми залишаються непоміченими або свідомо ігноруються керівництвом підприємств та органами влади [7;19;21]. До таких симптомів належать поступове скорочення завантаженості засобів розміщення, падіння середнього чека на туриста, зростання кількості скарг, погіршення іміджевих показників, відтік кваліфікованих кадрів, зменшення обсягів повторних візитів. Якщо на цьому етапі не вжито превентивних заходів, локальна проблемна ситуація поступово переростає у повноцінну кризу. Важливою характеристикою кризи в туристичній сфері є її багаторівневий характер. Вона може проявлятися на рівні окремого підприємства, наприклад готелю, туристичної агенції або ресторану, на рівні окремої дестинації, наприклад міста чи регіону, а також на рівні національного туристичного ринку. Криза підприємства зазвичай пов'язана з його внутрішніми проблемами, тоді як криза дестинації чи країни здебільшого спричинена зовнішніми факторами, які впливають на весь туристичний простір (рис. 1.2).

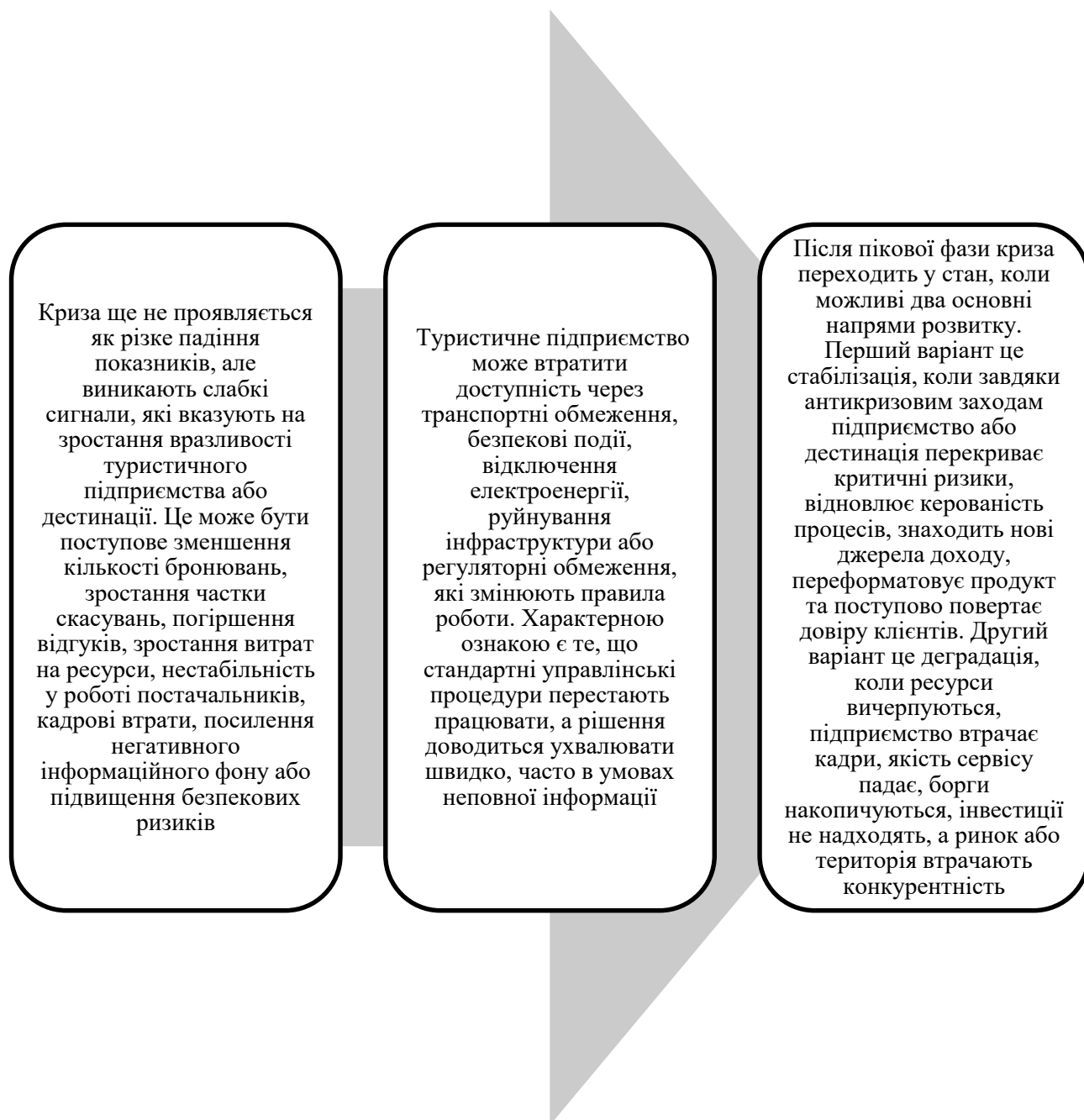


Рис. 1.2. Утворення кризової ситуації під час туристичної діяльності

Сформовано автором за даними джерел: [61-64]

Антикризове управління в туристичній сфері розглядається як цілеспрямована система дій, рішень та інструментів, спрямованих на запобігання кризовим явищам, пом'якшення їх наслідків і відновлення спроможності туристичних підприємств та дестинацій до функціонування в змінених умовах. На відміну від традиційного підходу до управління, що

орієнтується переважно на забезпечення стабільного зростання, антикризове управління зосереджується на роботі з нестабільністю, ризиками, невизначеністю, шоками зовнішнього і внутрішнього походження. У туристичній сфері, яка є вразливою до змін безпекової ситуації, економічних коливань, епідеміологічних загроз, природних і техногенних катастроф, антикризове управління набуває особливої важливості, оскільки саме від його якості залежать збереження кадрового потенціалу, підтримка базової інфраструктури, довіри споживачів і можливості для подальшої модернізації [10;21;39].

Антикризове управління в туристичній сфері спирається на широкий спектр інструментів, які охоплюють фінансові, організаційні, маркетингові, кадрові, інституційні та комунікаційні заходи. Фінансова складова передбачає формування резервних фондів, перегляд бюджетів, оптимізацію витрат, пошук альтернативних джерел фінансування, реструктуризацію зобов'язань. Організаційна складова охоплює зміну структури управління, перерозподіл повноважень, впровадження гнучких форм співпраці з партнерами, підвищення ролі мережевих і кластерних взаємодій [15;70]. Маркетингова складова включає переорієнтацію на нові сегменти споживачів, оновлення асортименту послуг, коригування цінової політики, активізацію комунікації через цифрові платформи, роботу з іміджем дестинації. Кадрова політика в умовах кризи зосереджується на збереженні ключових працівників, розвитку їх багатофункціональності, адаптації системи мотивації до нових умов. Інституційні інструменти пов'язані із залученням професійних об'єднань, органів влади, навчальних закладів до підтримки туристичної сфери, створенням механізмів координації дій і вироблення спільних рішень. Сутність антикризового управління полягає не тільки у швидкій реакції на вже наявну критичну ситуацію, а насамперед у створенні системи раннього виявлення загроз, формуванні резервів стійкості та напрацюванні сценаріїв поведінки на випадок різних варіантів розвитку подій. Така система поєднує постійний моніторинг ключових показників діяльності туристичних підприємств і

дестинацій, аналіз зовнішнього середовища, визначення порогових значень, які сигналізують про погіршення ситуації, та підготовку заздалегідь продуманих алгоритмів дій. Антикризове управління включає декілька взаємопов'язаних етапів, серед яких превентивна діагностика, оперативна стабілізація, відновлення і подальша трансформація. На превентивному етапі основна увага приділяється аналізу ризиків, диверсифікації туристичних продуктів і ринків, створенню фінансових і організаційних резервів. На етапі гострої кризи важливими є швидкість реакції, чіткість управлінських рішень, комунікація із зацікавленими сторонами та мінімізація втрат. На етапі відновлення та трансформації акцент переноситься на оновлення бізнес моделей, зміцнення конкурентних переваг, переосмислення стратегічних цілей розвитку туристичної сфери.

1.3. Ключові чинники та ризики, що зумовлюють кризові явища у туристичній сфері

Кризові явища у туристичній сфері формуються під впливом складної системи чинників, що діють одночасно на різних рівнях від глобального до локального. Туристичний ринок є дуже чутливим до змін зовнішнього середовища, тому навіть незначні коливання економічних, політичних чи соціальних параметрів можуть досить швидко трансформуватися у зниження попиту на туристичні послуги, скорочення доходів підприємств, зростання їх збитковості, відтік інвестицій, втрату конкурентних переваг дестинацій. Коли ці впливи набувають системного характеру, а адаптаційні можливості туристичної сфери виявляються обмеженими, формується простір для кризового розвитку. Важливо підкреслити, що криза рідко виникає раптово, частіше вона є наслідком тривалого накопичення вразливостей, які не були своєчасно ідентифіковані та нейтралізовані в межах управлінських рішень. Серед ключових чинників, що стимулюють кризовий розвиток, особливе місце посідають макроекономічні процеси. Глобальні та національні економічні

спади, фінансові кризи, зростання безробіття і падіння реальних доходів населення безпосередньо зменшують платоспроможний попит на туристичні послуги, оскільки подорожі належать до категорії витрат, які домогосподарства скорочують у першу чергу [17;25;38]. Коливання валютних курсів, підвищення вартості енергоносіїв, транспортних послуг, продуктів харчування та комунальних послуг збільшують витрати туристичних підприємств і знижують їх рентабельність. Одночасно посилюється конкуренція між DESTINATIONAMI, які намагаються компенсувати зменшення внутрішнього попиту за рахунок залучення туристів з інших країн. Якщо в умовах економічної нестабільності не забезпечено виваженої державної політики підтримки туристичної сфери, відсутні податкові та фінансові стимули, немає доступу до кредитних ресурсів, ризик переходу локальних проблем у затяжну кризу значно зростає (табл. 1.4).

Важливу групу чинників формують саме соціально-демографічні процеси та зміни у системі цінностей суспільства. Старіння населення, міграція молоді, урбанізація, трансформація стилю життя і робочих режимів, поширення дистанційної зайнятості, зміна пріоритетів щодо дозвілля впливають на структуру і сезонність попиту на туристичні послуги. Зростання уваги до здорового способу життя, екологічної відповідальності, автентичності вражень формує запит на нові формати подорожей. Якщо туристична сфера не встигає адаптувати свою пропозицію до цих змін, орієнтується на застарілі моделі масового туризму, зберігає стандартизовані продукти і не диверсифікує види послуг, виникає розрив між очікуваннями споживачів і реальною пропозицією. Додатковим чинником ризику стають зміни у сприйнятті безпеки подорожей, що посилюються під впливом інформаційних кампаній, попереднього досвіду туристів, чуток і повідомлень у соціальних мережах.

Це може спричиняти раптове перетікання туристичних потоків до інших DESTINATIONI, що створює загрозу для стабільності підприємств у вразливих регіонах. Серйозний вплив на формування кризових процесів у туризмі мають політичні, інституційні та регуляторні чинники.

Таблиця 1.4

Ризики, що зумовлюють кризові явища у туристичній сфері

Група ризиків	Зміст ризику	Як саме ризик перетворюється на кризу
Макроекономічні і фінансові	До цієї групи належать ризики падіння реальних доходів населення, інфляції, коливань валютного курсу, зростання вартості транспорту, енергоносіїв та комунальних послуг, посилення податкового навантаження, складність доступу до кредитів. У туризмі ці фактори діють особливо гостро, бо туристичні витрати часто скорочуються першими, коли домогосподарства оптимізують бюджет. Для підприємств це означає одночасний тиск з двох боків, клієнт платить менше або не приїжджає, а витрати на підтримку сервісу і безпеки зростають	Спочатку зменшується попит і знижується завантаженість, далі підприємство починає економити на персоналі, ремонтах і маркетингу, що знижує якість послуг і погіршує конкурентну позицію. Виникає ланцюгова реакція, менше клієнтів означає менше доходів, менше доходів означає менше можливостей утримувати сервіс, а падіння сервісу ще більше зменшує попит. За відсутності резервів або доступу до фінансування виникає неплатоспроможність, що переростає у системну кризу на рівні дестинації, коли закривається значна частина пропозиції і падає привабливість території
Безпеківі, техногенні, екологічні	Це ризики, пов'язані з прямою небезпекою для життя і здоров'я, пошкодженням інфраструктури, мінуванням територій, забрудненням довкілля, пожежами, аваріями, а також із відключеннями електроенергії, перебоями зв'язку і логістики. У туристичній сфері ці ризики мають критичну вагу, бо безпека є базовою умовою будь якої подорожі. Навіть невисока ймовірність інциденту може сприйматися як неприйнятна, якщо турист не має зрозумілих гарантій і прозорості інформації.	Безпеківий ризик майже миттєво трансформується у падіння попиту, оскільки туристи скасовують бронювання, а партнери змінюють маршрути. Далі виникає зростання витрат, потрібно облаштовувати укриття, забезпечувати резервне живлення, вводити протоколи безпеки, інвестувати у навчання персоналу. Якщо одночасно пошкоджено дороги, мости, об'єкти культури, природні території, дестинація втрачає продукт і втрачає доступність. Навіть після поліпшення ситуації лишаються репутаційні втрати і довгий період відновлення довіри, що закріплює кризовий стан
Ринкові, поведінкові та репутаційні	Ця група включає ризики зміни туристичних уподобань, посилення конкуренції, невеликого позиціонування, низької якості сервісу, негативних відгуків, інформаційних хвиль у медіа і соціальних мережах. У туризмі репутація формується швидко, а негативні сигнали мають властивість накопичуватися. Крім того, туристи часто порівнюють дестинації як взаємозамінні, тому навіть невелике погіршення іміджу може спричинити перетікання попиту	Негативні відгуки знижують довіру, що підвищує чутливість туриста до ціни, і підприємство змушене знижувати вартість або давати додаткові бонуси. Це зменшує прибутковість і обмежує можливість інвестувати у якість, що знову погіршує відгуки. Паралельно конкуренти використовують слабкість дестинації, пропонують альтернативи, а туристичні посередники можуть виключати продукт з пропозиції. Якщо інформаційна хвиля збігається з економічними або безпековими проблемами, формується повноцінна криза попиту, відновлення якої потребує довготривалої та узгодженої стратегії

Сформовано автором за даними джерел: [40-42]

Політична нестабільність, часта зміна урядів, конфлікти між різними гілками влади, слабкість правової системи, корупція, непослідовність державної політики створюють для інвесторів і підприємців атмосферу невизначеності [13;56]. Посилення прикордонного контролю, ускладнення візових процедур, введення обмежень на пересування громадян певних країн, перепони у міжнародному транспортному сполученні зменшують мобільність туристів і підривають конкурентоспроможність DESTИНАЦІЙ. Неузгодженість норм земельного, містобудівного, податкового та екологічного законодавства ускладнює реалізацію інфраструктурних проєктів, затримує розвиток готельної, рекреаційної та розважальної інфраструктури. Якщо державні інститути не забезпечують прозорих правил гри, не гарантують захист прав власності, не підтримують діалог з бізнесом та місцевими громадами, туристична сфера опиняється у ситуації, коли будь яка зовнішня криза швидко набуває руйнівного характеру.

У структурі кризових явищ у туристичній сфері важливо розрізнати реальні загрози та потенційні ризики, що формують поле невизначеності для суб'єктів туристичного ринку. Реальні загрози пов'язані з подіями, які вже відбулися або мають високу ймовірність реалізації у короткостроковій перспективі та безпосередньо впливають на можливість функціонування туристичної DESTИНАЦІЇ. До таких загроз належать порушення транспортної доступності, суттєве погіршення безпекової ситуації, закриття частини інфраструктури, різке посилення регуляторних обмежень, руйнування ключових туристичних об'єктів. У таких умовах туристичний потік скорочується майже миттєво, а підприємства змушені переходити до режиму виживання. Ігнорування реальних загроз призводить до лавиноподібного наростання проблем, оскільки втрата доходів швидко поєднується з погіршенням іміджу DESTИНАЦІЇ, відтоком кадрів, згортанням інвестиційних проєктів (рис. 1.3).

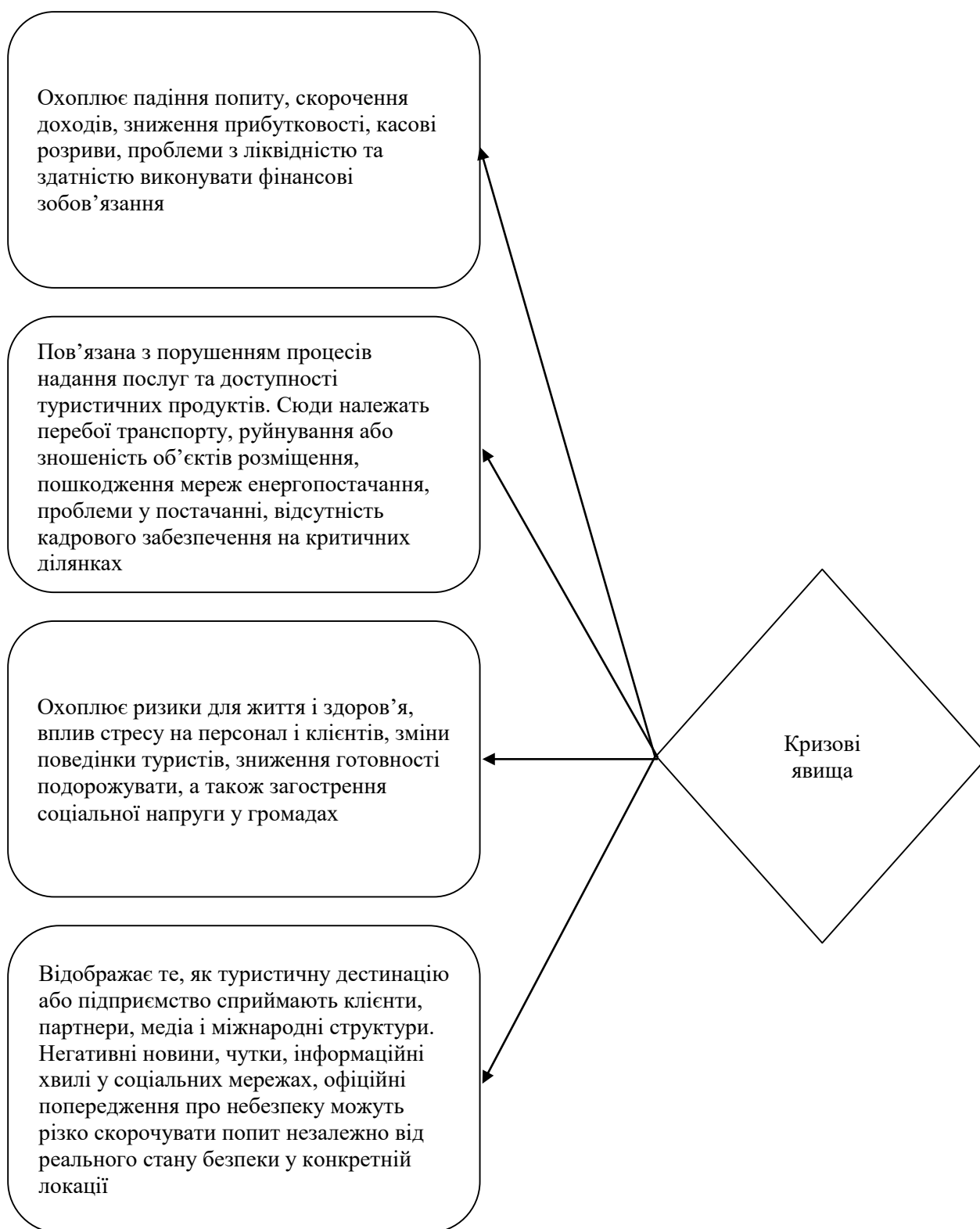


Рис. 1.3. Структура кризових явищ в туристичній сфері

Сформовано автором за даними джерел: [60-63]

Поряд із реальними загрозами існує широке поле потенційних ризиків, які ще не проявилися у вигляді конкретних кризових подій, однак закладені у

структурі функціонування туристичної сфери. Ризики можуть бути економічними, фінансовими, інституційними, соціальними, екологічними, технологічними та репутаційними. Економічні ризики пов'язані з можливим падінням платоспроможного попиту, зростанням витрат, зміною валютних курсів. Фінансові ризики стосуються надмірної кредитної залежності підприємств, нестачі обігових коштів, концентрації доходів у вузькій групі партнерів [18;22;37]. Інституційні ризики виникають там, де законодавча база є нестабільною, а управлінські рішення непередбачуваними. Соціальні ризики включають загострення конфліктів між туристами і місцевими жителями, посилення нерівності доступу до ресурсів, зростання напруги в громадах. Екологічні ризики пов'язані з деградацією природних ландшафтів, перевантаженням територій, недотриманням вимог охорони довкілля. Технологічні ризики стосуються залежності від цифрових платформ, кіберзагроз, витоку даних клієнтів. Репутаційні ризики виникають через негативні відгуки, інформаційні кампанії, скандали, які швидко поширюються в медіа та соціальних мережах. Своєчасне управління ризиками передбачає здатність туристичних підприємств і дестинацій виявляти так звані слабкі сигнали, тобто ранні індикатори можливих негативних змін. Слабкі сигнали часто мають розпорошений, неочевидний характер і не сприймаються як серйозна загроза доти, доки не поєднуються у стійку тенденцію. До них можна віднести поступове зменшення частки повторних відвідувачів, скорочення тривалості перебування туристів, поодинокі, але систематичні скарги на якість послуг або безпеку, зріст негативних коментарів у соціальних мережах, збільшення кількості бронювань, що скасовуються в останній момент, зрушення у структурі попиту на користь інших дестинацій. На рівні внутрішньої організації слабкими сигналами є зростання плинності персоналу, погіршення внутрішнього клімату в колективі, відкладення інвестиційних рішень, скорочення бюджету на маркетинг і навчання. Якщо такі сигнали не аналізуються систематично, кризові процеси непомітно визрівають у середині системи.

1.4. Методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері

Методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері спирається на поєднання загальнонаукових, спеціальних економічних, управлінських та прикладних методів, оскільки йдеться про складну динамічну систему з численними внутрішніми і зовнішніми чинниками. Жоден окремий метод не дає повної картини щодо результативності антикризових заходів, тому застосовується комплексний підхід, який поєднує якісні й кількісні інструменти. На початковому етапі дослідження зазвичай використовують системний підхід, що дозволяє розглядати туристичну сферу як цілісну сукупність взаємопов'язаних елементів туристичні підприємства, інфраструктура, ресурси, інститути, споживачі, органи влади та визначати, як антикризові стратегії впливають на ці елементи і на їх взаємодію. Використання методів аналізу, синтезу, індукції і дедукції потрібне для уточнення понятійно категоріального апарату, структурування проблеми, формування гіпотез щодо потенційного впливу антикризових рішень. При цьому, важливу групу становлять статистичні та економіко математичні методи, які забезпечують кількісну оцінку результатів реалізації антикризових стратегій. Застосовується аналіз динамічних рядів показників туристичної діяльності обсягу туристичних потоків, завантаженості засобів розміщення, доходів від туризму, податкових надходжень, рівня зайнятості у сфері туризму до і після впровадження конкретних антикризових заходів. Кореляційний та регресійний аналіз дають змогу виявити зв'язки між інтенсивністю використання певних інструментів антикризового управління та змінами у ключових показниках діяльності. Методи групування та класифікації використовують для виділення типів туристичних підприємств і дестинацій за рівнем стійкості, масштабом втрат, швидкістю відновлення після шоків. Важливим інструментом є порівняльний аналіз, який дозволяє зіставляти результати застосування різних антикризових стратегій у подібних умовах і оцінювати їх відносну ефективність (табл. 1.5).

Таблиця 1.5

**Системний підхід під час дослідження та оцінювання ефективності
антикризових стратегій у туристичній сфері**

Елемент	Як застосовується у дослідженні	Що саме дає для оцінювання ефективності
Комплексність і багаторівневність	Туристична сфера розглядається як сукупність взаємопов'язаних рівнів, підприємства, громади, регіони, транспортна мережа, культурні та природні ресурси, споживачі, інформаційне середовище, регулювання. Дослідження не обмежується одним показником, наприклад кількістю туристів, а включає якість сервісу, зайнятість, податкові надходження, екологічні наслідки, безпекові умови, рівень довіри. Також аналізується, як рішення на одному рівні впливають на інші, наприклад регіональна політика впливає на бізнес, а бізнес впливає на імідж дестинації	Дозволяє оцінювати антикризову стратегію як збалансовану або незбалансовану. Наприклад, стратегія може збільшити короткостроковий потік туристів, але створити надмірне навантаження на інфраструктуру або конфлікти з громадою, що знизить довгострокову стійкість. У системному підході ефективність трактується як здатність одночасно стабілізувати економічні показники, зберегти людський капітал, знизити ризики і підтримати ресурси дестинації. Це зменшує ймовірність помилкових висновків, коли позитив у одному показнику приховує деградацію в інших
Причинно наслідкові ланцюги	Дослідження встановлює логіку, як саме антикризові інструменти впливають на підсистеми туризму. Наприклад, покращення безпеки і комунікації змінює сприйняття ризику, це підвищує довіру, довіра підвищує готовність бронювати, бронювання стабілізують дохід, а стабільний дохід дозволяє утримати персонал і якість сервісу. Такі ланцюги формуються на основі даних, експертних оцінок, опитувань і порівнянь між територіями	Дає змогу визначити, які заходи є ключовими драйверами, а які є допоміжними. Якщо показники покращилися, системний аналіз допомагає відповісти, що саме це забезпечило, фінансова підтримка, комунікація, інфраструктурні зміни чи кадрова політика. Також можна виявити вузькі місця, коли один слабкий елемент блокує ефект від решти, наприклад відсутність транспортної доступності робить неефективними маркетингові кампанії. Це підвищує якість рекомендацій і робить антикризову стратегію керованою, а не декларативною
Сценарність і адаптивність	Система оцінювання вибудовується так, щоб перевіряти стратегію у кількох сценаріях, стабілізація, загострення, поступове відновлення, а також у різних територіальних умовах. Дослідження враховує, що туризм функціонує в невизначеності, тому оцінюється не лише результат за один період, а й здатність стратегії змінювати інструменти, швидко переключати ресурси, переглядати пріоритети без втрати логіки та цілей	Дозволяє відрізнити разовий успіх від справжньої стійкості. Ефективна антикризова стратегія має показувати результативність не тільки у сприятливих умовах, а й у складних, коли зростають ризики і падає попит. Сценарність також допомагає визначити граничні умови, коли стратегія перестає працювати, і які резервні інструменти потрібні. Це робить оцінювання практично корисним, бо воно підказує, як діяти при зміні обставин, а не лише фіксує підсумки минулого періоду

Сформовано автором за даними джерел: [5-8]

Значне місце у методиці дослідження належить методам стратегічного і ситуаційного аналізу, що дають змогу оцінити, наскільки антикризові стратегії відповідають специфіці зовнішнього і внутрішнього середовища туристичної сфери. Для цього застосовують SWOT аналіз сильних і слабких сторін, можливостей і загроз, PEST аналіз політичних, економічних, соціальних та технологічних чинників, аналіз зацікавлених сторін, що дозволяє ідентифікувати очікування і вплив різних груп учасників ринку. Сценарний підхід використовується для розроблення альтернативних сценаріїв розвитку ситуації у туризмі з урахуванням різних варіантів розвитку кризи, а також для перевірки стійкості антикризових стратегій до несприятливих змін зовнішнього середовища. Такий підхід важливий тому, що туристична сфера функціонує в умовах високої невизначеності, а отже ефективність стратегії залежить від її здатності зберігати результативність за різних варіантів майбутнього [32;51;63].

Для оцінювання ефективності антикризових стратегій широко використовують методи експертних оцінок, анкетні опитування та інтерв'ю. Експертні оцінки залучаються, коли потрібно проаналізувати якісні аспекти змін у туристичній сфері, які важко відобразити лише кількісними показниками, наприклад рівень довіри до дестинації, сприйняття безпеки, якість взаємодії між бізнесом і владою, відповідність антикризових заходів потребам підприємств. Анкетні опитування туристів дозволяють оцінити їхню реакцію на нові умови подорожей, зміни у сервісах, комунікаціях, пропозиції маршрутів, а також готовність повертатися до дестинації. Опитування представників бізнесу та місцевих громад дає змогу зрозуміти, як антикризові стратегії позначаються на соціально економічній ситуації на території, чи не поглиблюють вони існуючі конфлікти, наскільки справедливим є розподіл вигод і витрат. Ці методи важливі тому, що антикризове управління в туризмі неможливо оцінити тільки через фінансові показники, воно завжди пов'язане з людським виміром і сприйняттям.

У практиці дослідження все частіше застосовують методи бенчмаркінгу та багатокритеріального оцінювання, які дозволяють комплексно підходити до

оцінки антикризових стратегій. Бенчмаркінг передбачає порівняння антикризових рішень певної дестинації або підприємства з кращими практиками інших територій чи компаній, які успішно пройшли через кризові періоди. Це дає змогу виявити прогалини, адаптувати успішні моделі, уникнути повторення чужих помилок. Багатокритеріальне оцінювання базується на одночасній оцінці економічних, соціальних, екологічних, інституційних результатів антикризової стратегії за системою показників, серед яких темпи відновлення туристичних потоків, стабілізація зайнятості, збереження ресурсної бази, рівень задоволеності туристів і місцевого населення, зміна інвестиційної привабливості [13;26;54]. Використання таких методів обґрунтовується тим, що антикризова стратегія у туризмі повинна бути не тільки фінансово результативною, а й збалансованою, соціально прийнятною і орієнтованою на довгостроковий розвиток. Загалом методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері передбачає поєднання різних методів, що доповнюють один одного та дозволяють отримати багатовимірну картину наслідків управлінських рішень. Кількісні методи забезпечують об'єктивну оцінку змін у показниках діяльності, якісні методи дають розуміння мотивацій, очікувань і сприйняття учасників ринку, стратегічні й сценарні підходи дозволяють пов'язати поточні результати з довгостроковими орієнтирами розвитку. Саме тому у наукових дослідженнях антикризових стратегій у туризмі наголос робиться на комплексності методичного інструментарію, логічній послідовності етапів дослідження, прозорості критеріїв оцінювання ефективності, а також на можливості практичного використання отриманих результатів для вдосконалення управління туристичною сферою на рівні підприємств, дестинацій і державної політики.

Таким чином, сучасна методика дослідження та оцінювання ефективності антикризових стратегій у туристичній сфері має ґрунтуватися на поєднанні системного, статистичного, стратегічного, експертного та бенчмаркінгового підходів, що дає змогу отримати цілісне уявлення про наслідки управлінських рішень у період нестабільності. Жоден окремий метод не здатен адекватно

відобразити всю складність кризових процесів, тому лише їх комплексне використання дозволяє одночасно аналізувати динаміку кількісних показників, глибину структурних змін, сприйняття антикризових заходів різними групами зацікавлених сторін, відповідність стратегій довгостроковим цілям розвитку туристичної сфери. Важливим результатом застосування такої методики є можливість не тільки зафіксувати факт успішності чи неуспішності певних антикризових рішень, а й виявити чинники, які зумовили ці результати, визначити межі ефективності обраних інструментів, окреслити напрями їх подальшого вдосконалення. Для дослідження антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану це має особливе значення, оскільки дозволяє перевірити стійкість запропонованих підходів до різних сценаріїв розвитку подій, забезпечити наукове обґрунтування управлінських рішень та сформулювати практичні рекомендації, орієнтовані на зниження кризових ризиків і прискорення відновлення галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА СУЧАСНОГО СТАНУ ТА ПРОБЛЕМ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

2.1. Загальна характеристика стану розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

Розвиток туристичної сфери України з часу набуття незалежності і до початку пандемії коронавірусної хвороби був нерівномірним і відображав загальну траєкторію трансформації національної економіки. На початковому етапі з початку 90 років Україна успадкувала від попередньої системи розгалужену, але морально і фізично застарілу санаторно курортну та рекреаційну інфраструктуру, зосереджену передусім у Криму, на узбережжі Чорного і Азовського морів, у Карпатському регіоні та окремих промислових центрах. Водночас глибока економічна криза, падіння реальних доходів населення, інфляція, порушення традиційних господарських зв'язків різко скоротили внутрішній туристичний попит. Значна частина об'єктів розміщення не мала ресурсів для модернізації, проведення капітальних ремонтів, впровадження сучасних стандартів сервісу. Формування нормативно правової бази туризму, інституційної структури управління та ринкових механізмів у цей період лише розпочиналося, тому туристична сфера функціонувала переважно інерційно і використовувала потенціал, сформований ще до проголошення незалежності [16;26]. У другій половині 90 і впродовж 2000 років із поступовою макроекономічною стабілізацією, зростанням реальних доходів населення та формуванням приватного підприємництва в туризмі ситуація почала змінюватися. З'явився широкий сегмент приватних туроператорів і турагентів, які орієнтувалися як на організацію виїзних поїздок українських громадян за кордон, так і на приймання іноземних туристів. Внутрішній ринок туристичних послуг поступово диверсифікувався, поряд із санаторно курортним та пляжним відпочинком почали розвиватися міський, екскурсійний, культурно

пізнавальний, сільський зелений туризм. Такі міста як Київ, Львів, Одеса, Чернівці, Кам'янець Подільський, Ужгород, Полтава та інші все активніше позиціонували себе як туристичні дестинації з унікальною історико-культурною спадщиною [22;37;43]. Прийняття спеціального закону про туризм, розроблення державних і регіональних програм сприяння розвитку туризму, участь у міжнародних виставках і ярмарках сприяли поступовому включенню України до світового туристичного простору, хоча за масштабами туристичних потоків країна все ще суттєво поступалася провідним дестинаціям Європи (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Розвиток туристичної сфери України після проголошення незалежності

Етап розвитку	Характеристика
Початковий етап 1991–2000	Перехід від планової до ринкової економіки, глибока економічна криза та різке падіння внутрішнього попиту на туристичні послуги. Україна успадкувала значну, але застарілу санаторно курортну та рекреаційну базу, яка потребувала модернізації. Формувалася правова та інституційна основа туризму, з'являлися перші приватні туроператори і турагенти, але більшість об'єктів працювала інерційно без системної державної підтримки
Етап становлення ринку 2000–2008	Період економічного зростання, збільшення доходів населення та активного розвитку приватного бізнесу у туризмі. Розширення мережі турфірм, поява нових маршрутів, розвиток міського, екскурсійного та сільського зеленого туризму. Українські міста почали активніше просувати себе як туристичні дестинації, державні та регіональні програми сприяли виходу на міжнародний туристичний ринок, хоча масштаби потоків залишалися відносно невеликими
Етап інфраструктурного поштовху 2008–2013	Попри вплив світової фінансової кризи відбулося певне відновлення туристичної активності. Проведення чемпіонату Європи з футболу 2012 року стало потужним стимулом модернізації аеропортів, готелів, транспортної інфраструктури, міського простору. Україна отримала додаткову впізнаваність, розширила спектр подієвого та ділового туризму, однак не всі інфраструктурні переваги були повністю використані після завершення турніру
Етап потрясінь та внутрішньої переорієнтації 2014– 2019	Анексія Криму та бойові дії на сході України призвели до втрати важливих курортних територій та скорочення в'їзного туризму. Водночас розпочалося активне переорієнтування на внутрішній туризм, посилювалося значення Карпатського регіону, Поділля, центральних областей. Безвізовий режим з Європейським Союзом у 2017 році стимулював виїзні поїздки українців і підвищив інтерес європейців до України, але галузь залишалася вразливою до зовнішніх шоків і не мала повноцінної системи антикризового управління

Сформовано автором за даними джерел: [11-13]

Фінансова криза 2008 року призвела до помітного скорочення туристичної активності, насамперед у сегменті виїзного туризму, однак у подальшому відбулося відносно швидке відновлення. Важливим імпульсом для розвитку туристичної інфраструктури стало проведення чемпіонату Європи з футболу 2019 року, до якого Україна готувалася спільно з Польщею. В цей період модернізувалися аеропорти Києва, Львова, Харкова, Донецька, здійснювалися інвестиції у готельний фонд, транспортну інфраструктуру, міський простір. Захід привернув увагу міжнародної аудиторії до України, сприяв формуванню нового образу країни як дестинації для проведення великих подій, бізнесових та спортивних заходів. Паралельно розвивалися внутрішні ініціативи, пов'язані з популяризацією національної культурної спадщини, гастрономічного туризму, фестивального руху, створенням нових туристичних маршрутів. Проте значна частина інфраструктурних проєктів залишилася незавершеною або не отримала довгострокового стратегічного супроводу [60;13].

Події 2014 року, анексія Криму та бойові дії на сході України стали потужним шоком для туристичної сфери. Країна втратила частину найвідоміших курортних територій, зруйнувалися традиційні маршрути, а на окремих територіях туристична діяльність стала неможливою з міркувань безпеки. Візні туристичні потоки скоротилися, відбулося різке зменшення поїздок з окремих країн, посилилися репутаційні ризики. Водночас ці події стимулювали переосмислення структурних основ туризму. Акцент поступово зміщувався на розвиток внутрішнього туризму, посилення ролі Карпатського регіону, Поділля, центральних і північних областей. Запровадження безвізового режиму з країнами Європейського Союзу 2017 року суттєво активізувало виїзний туризм, але одночасно сприяло формуванню нового образу України в очах європейців, які почали частіше розглядати її як потенційну дестинацію для короткострокових подорожей. Зростання присутності міжнародних авіакомпаній і поширення лоукост перевезень посилили мобільність населення і створили додаткові можливості для розвитку бізнесових і міських туристичних маршрутів (рис. 2.1).



Рис.2.1. Вплив кризових подій 2014 року на туристичну сферу

Сформовано автором

У період безпосередньо перед пандемією коронавірусної хвороби туристична сфера України характеризувалася поєднанням позитивних тенденцій та невирішених структурних проблем. З одного боку, відбувалося поступове зростання внутрішніх туристичних потоків, посилення інтересу до національної культурної спадщини, розвитку тематичних маршрутів, активізація креативних індустрій, формування локальних брендів міст і регіонів. З іншого боку, залишалися відчутними низький рівень оновлення значної частини готельної і санаторно курортної бази, недостатні інвестиції в транспортну і комунальну інфраструктуру, проблеми стандартизації якості послуг, нестача системної державної підтримки та інституційної координації. Туристична сфера залишалася вразливою до зовнішніх шоків, мала суттєву сезонність, нерівномірний територіальний розвиток, залежність від окремих ринків і видів туризму. Отже, на момент початку пандемії COVID дев'ятнадцять Україна мала значний, але не повністю реалізований туристичний потенціал, певний досвід реагування на кризові події 2014 року, однак ще не сформовану цілісну систему антикризового управління, що зумовило особливу вразливість галузі до глобальних викликів, які постали у 2020 році.

Розвиток туристичної сфери України у воєнний час характеризується безпрецедентним за масштабом шоком, який наклався на ще не завершене відновлення після пандемії COVID-19. Повномасштабне вторгнення 24.02.2022 року та запровадження воєнного стану призвели до повної зупинки міжнародного авіаційного сполучення, суттєвих обмежень внутрішніх перевезень, посилення контролю на кордонах і різкого зростання відчуття небезпеки у потенційних туристів. За оцінками дослідників, у 2022 році обсяги міжнародного туризму в Україні скоротилися приблизно на 90 відсотків порівняно з довоєнним періодом, а подальше повернення до попередніх масштабів в'їзних потоків розглядається як довгострокова перспектива. Значно зменшилися надходження від туристичного збору та бюджетні доходи від туризму, попри підвищення ставок і спроби органів влади компенсувати втрати за рахунок зміни параметрів оподаткування. Таким чином, уже в перший рік

війни туристична сфера з галузі розвитку перетворилася на одну з найбільш постраждалих та ризикових ділянок економіки. Пропозиція туристичних послуг також зазнала глибоких змін. Частина готелів, баз відпочинку, санаторіїв та інших об'єктів інфраструктури була зруйнована або серйозно пошкоджена внаслідок бойових дій, що підтверджується оцінками ЮНЕСКО щодо фізичних збитків у сфері культури і туризму. Станом на початок 2024 року сукупний обсяг таких збитків оцінювався приблизно у 3,5 мільярда доларів США, а потреби у фінансуванні відновлення протягом наступних 10 років наближаються до 9 мільярдів доларів США. Значна частина об'єктів культурної спадщини, які були ядром екскурсійних та міських туристичних маршрутів, зазнала пошкоджень або опинилася у зоні підвищеного ризику. Водночас багато закладів розміщення були вимушено переорієнтовані на розміщення внутрішньо переміщених осіб, військових, волонтерів та гуманітарних місій, що змінило їх бізнес модель, структуру послуг та режим експлуатації. Туристична інфраструктура фактично стала частиною системи національної стійкості, але втратила значну частину комерційної прибутковості.

Сучасний стан туристичної сфери України у воєнний період можна охарактеризувати як фазу глибокої трансформації, де одночасно співіснують руйнівні наслідки війни та зародки нових моделей розвитку. З одного боку, триває різке скорочення в'їзного туризму, висока невизначеність для інвесторів, суттєві ризики для великих проєктів, втрата частини матеріальної бази та культурних ресурсів. З іншого боку, посилюється роль внутрішнього туризму, формується запит на безпечні, відносно близькі, малолюдні дестинації, зростає інтерес до пізнання власної країни, її історії та культури в умовах боротьби за незалежність. Відбувається переоцінка пріоритетів на користь стійкості, диверсифікації продуктів, інтеграції екологічних та безпекових стандартів. Уже зараз у фаховому середовищі обговорюються перспективи розвитку в майбутньому меморіального, волонтерського, освітнього туризму, який поєднуватиме вшанування пам'яті, підтримку відбудови і пізнання сучасної України як країни, що пройшла через масштабне випробування. Саме у цьому

контексті воєнний період, попри всю драматичність, закладає основу для формування нової моделі туристичної сфери, орієнтованої на стійкий, безпечний та суспільно відповідальний розвиток.

2.2. Аналіз ключових показників розвитку туристичної сфери України у період воєнного стану

Для коректного аналізу показників туристичної сфери за 2022–2024 роки важливо одразу зафіксувати контекст. Відтак, повномасштабне збройне вторгнення з лютого 2022 року, різко змінило географію попиту, логістику, режим безпеки, доступність територій і структуру споживання туристичних послуг. Паралельно суттєво зросли операційні витрати бізнесу, зокрема енерговитрати, витрати на резервні рішення, витрати на персонал, а також витрати на підтримку мінімально прийнятної безпеки. На тлі інфляції номінальні суми у гривні можуть зростати навіть тоді, коли фізичний обсяг послуг змінюється повільніше, тому інтерпретація показника обсягу послуг у мільярдах гривень має враховувати різницю між номінальною динамікою та реальними змінами, які коректно оцінювати через дефлювання за індексом споживчих цін. Так, до прикладу, в 2024 році кількість підприємств зменшилась на 3,61 відсотка відносно 2023, хоча все ще була вища за 2022 приблизно на 3,49 відсотка. Відтак, це вже схоже на етап «очищення та укрупнення», коли частина новостворених або тимчасово переорієнтованих суб'єктів не витримує зростання витрат, кадрового дефіциту, загальної невизначеності та безпекових ризиків. В межах антикризового управління така динаміка читається як потреба переходу від тактики виживання до тактики стійкості, де ключовими стають фінансова подушка, сценарне планування, стандарти безпеки для клієнтів, партнерства з місцевими громадами й постачальниками, а також продуктова диференціація, щоб підприємство не залежало від 1-2 найбільш вразливих сегментів (рис. 2.2).

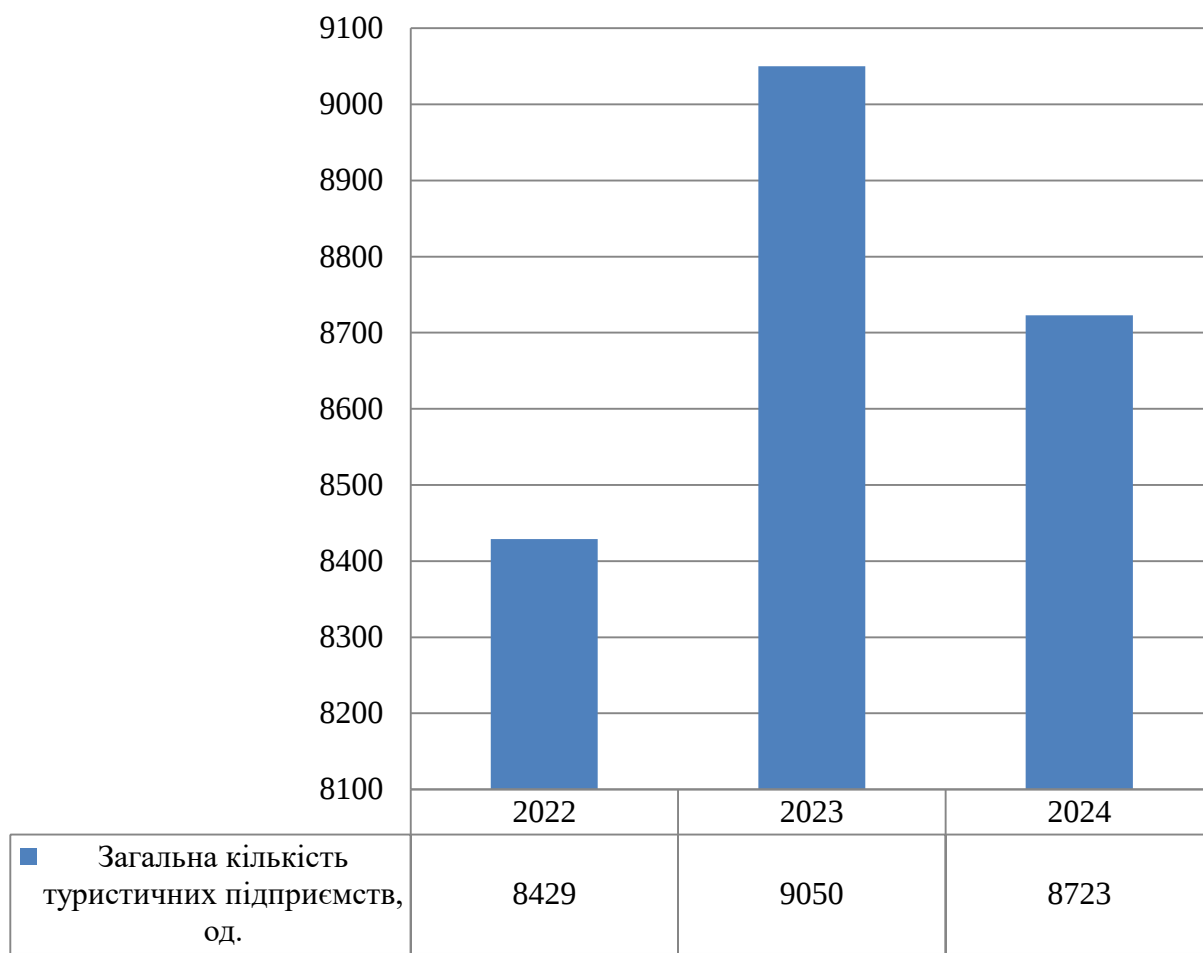


Рис. 2.2. Динаміка загальної кількості туристичних підприємств за 2022-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [71]

Обсяг наданих туристичних послуг та проданих туристичних продуктів зросли на 32,26 % у 2023 відносно 2022 та ще на 31,71 % у 2024 році відносно попереднього року. Важливо, що цей показник «підфарбовує» інфляція. Утім навіть з поправкою на інфляційний фон приріст залишається відчутним, орієнтовно близько 17,2 % реального зростання у 2023 році та близько 23,7 % у 2024 році. Це означає, що сектор не лише «піднімав ціни», а й нарощував фактичний обсяг операцій, знаходив новий попит і перезбирав ланцюги створення послуг. З позиції антикризових стратегій така траєкторія підтримує тезу про зміну структури споживання. Так, у 2022 році, база була низькою через різке падіння мобільності, міжнародних поїздок і частини внутрішніх маршрутів, натомість у 2023–2024 рр. відбувся перехід до коротших продуктів, більших

часток індивідуальних поїздок, більшої ролі пакетів з гнучкою датою, а також «премії за безпеку», коли клієнт готовий платити більше за прогнозований сервіс, страхування ризиків, наявність альтернативних маршрутів і чіткі протоколи реагування (рис. 2.3).

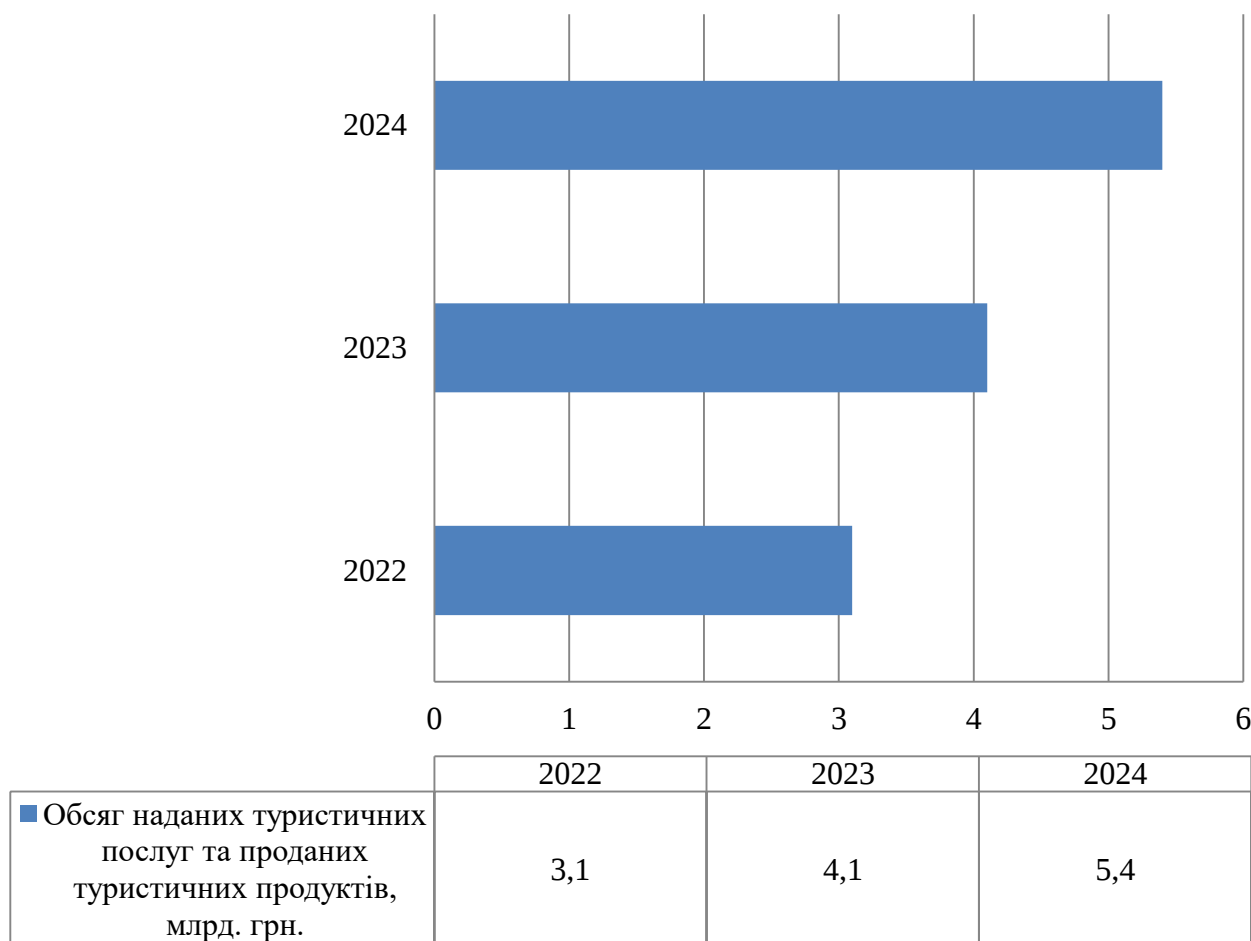


Рис. 2.3. Динаміка обсягу наданих туристичних послуг та проданих туристичних продуктів за 2022-2024 рр., млрд. грн.

Сформовано автором за даними джерел: [71]

З позиції антикризових стратегій така траєкторія підтримує тезу про зміну структури споживання. В 2022 році, база була низькою через різке падіння мобільності, міжнародних поїздок і частини внутрішніх маршрутів, натомість у 2023–2024 рр. відбувся перехід до коротших продуктів, більших часток індивідуальних поїздок, більшої ролі пакетів з гнучкою датою, а також «премії за безпеку», коли клієнт готовий платити більше за прогнозований сервіс,

страхування ризиків, наявність альтернативних маршрутів і чіткі протоколи реагування. Те, що інфляція уповільнювалась у 2023–2024 рр., додатково підсилює довіру до інтерпретації про реальне відновлення, бо частина приросту 2024 уже менше пояснюється суто подорожчанням і більше пов'язана з відновленням платоспроможного попиту та поступовою інституціоналізацією антикризових практик.

Щодо загальної кількості працівників в туристичних підприємств маємо зниження одразу після початку повномасштабного збройного вторгнення. Типова картина для економіки воєнного часу, коли бізнес може збільшувати кількість юридичних одиниць і обороти, але робить це через інші форми зайнятості, часткову зайнятість, суміщення ролей, а також через підвищення навантаження на менші команди. На цю динаміку накладаються переміщення населення, мобілізаційні процеси, міграція та обмеження сезонності, які особливо відчутні саме в туризмі. Для антикризового управління факт «відновлення без відновлення зайнятості» означає ризик якості та ризик вигорання. Коли обсяг послуг зростає, а персонал не повертається, падає стійкість сервісу, збільшується ймовірність операційних збоїв, погіршується клієнтський досвід, що у довгій перспективі б'є по репутації сильніше, ніж цінові коливання. Тому у 2024–2025 рр. логічними стають інструменти, які зменшують кадрову крихкість, це навчання універсальним компетенціям, стандартизація процедур, цифрові інструменти планування маршрутів і бронювань, а також партнерські моделі, коли частину функцій беруть на себе суміжні бізнеси. Додатково важливі стимули утримання кадрів, бо в секторі, який працює під безпековим тиском, людський капітал стає головним обмежувачем зростання (рис. 2.4).

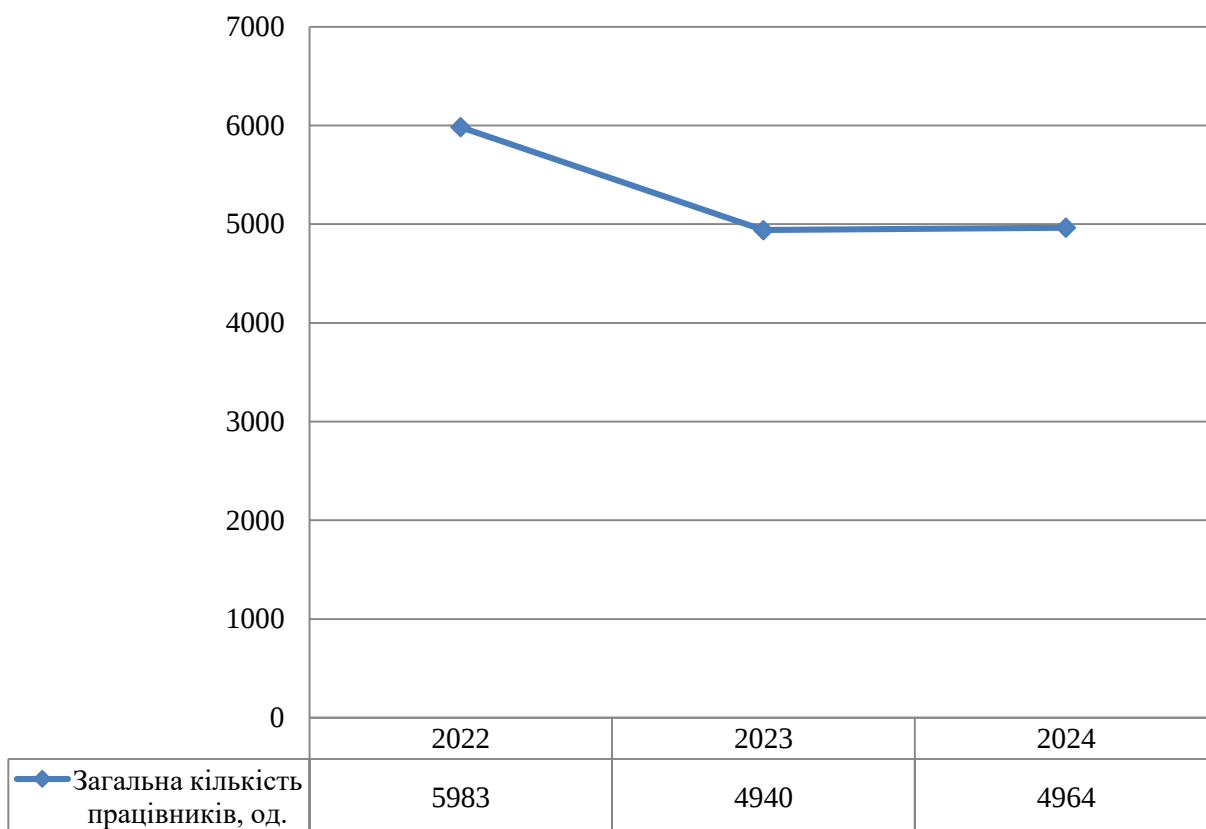


Рис. 2.4. Динаміка загальної кількості працівників в туристичних підприємств за 2022-2024 рр., од.

Сформовано автором за даними джерел: [71]

Інвестиції показують найрізкішу амплітуду. У 2023 році маємо падіння на 38,61 % відносно 2022 року, а у 2024 році стрибок на 187,73 % відносно 2023 року. Якщо врахувати інфляцію, то реальне падіння у 2023 році виглядає ще глибшим, бо зменшення інвестицій відбулося на фоні підвищених цін. Змістовно така інвестиційна динаміка означає зміну фокуса з «розширення» на «підвищення витривалості». У 2024 році інвестиції могли спрямовуватися не лише у класичну інфраструктуру, а й у енергонезалежність об'єктів, укриття, резервні системи зв'язку, кібербезпеку, цифрові канали продажів, переобладнання під нові формати розміщення і сервісу. Для антикризових стратегій це ключовий висновок, інвестиції мають бути модульними, з короткими строками окупності, з можливістю швидко змінювати призначення

активів, а також з розподілом ризику через партнерство, грантові програми, страхові механізми і співфінансування (рис. 2.5).

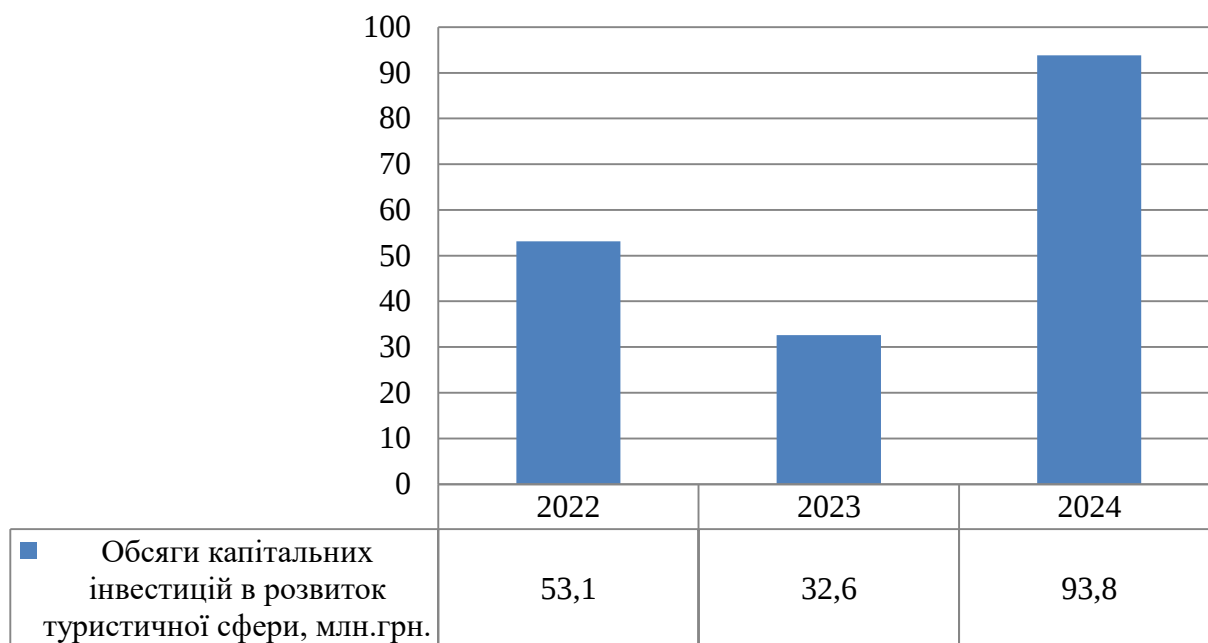


Рис. 2.5. Динаміка обсягу капітальних інвестицій в туристичну сферу за 2022-2024 рр., млн. грн.

Сформовано автором за даними джерел: [71]

Підсумовуючи, бачимо вкрай змішаний, але логічний для воєнної економіки профіль відновлення. Так, кількість туристичних підприємств зросла у 2023 році а у 2024 році скоротилася відносно 2023 року, що вказує на хвилю входу нових суб'єктів та подальшу ринкову селекцію, коли виживають стійкіші моделі, а тимчасові або слабко капіталізовані формати виходять з ринку. Обсяг наданих туристичних послуг зростав швидко, але частина цього зростання зумовлена інфляцією, тому реальний приріст є меншим, хоча загальний тренд усе одно свідчить про відновлення платоспроможного попиту й активізацію продажів у безпечніших сегментах і областях нашої країни. На цьому фоні кадрова база залишається слабкою, чисельність працівників у 2023 році знизилася, а у 2024 році зросла лише на 0,49 %, що означає дефіцит робочої сили, перевантаження команд, ширше використання неповної зайнятості та ризику падіння якості сервісу.

2.3. Вплив воєнних дій та безпекових ризиків на функціонування туристичних підприємств

Вплив воєнних дій та безпекових ризиків на функціонування туристичних підприємств України є системним і багатогранним, оскільки зачіпає практично всі елементи їхньої діяльності від матеріальної бази до моделей взаємодії з клієнтами. Найочевиднішим проявом виступає пряме фізичне ушкодження або повне руйнування об'єктів розміщення, ресторанного бізнесу, розважальної інфраструктури, транспортних компаній, туристичних офісів, екскурсійних об'єктів. Обстріли, вибухи, пожежі, окупація окремих територій призводять до втрати номерного фонду, обладнання, інтер'єрів, техніки, транспортних засобів, складських запасів. Частина підприємств втрачає доступ до власних активів через мінування, руйнування під'їзних шляхів, відключення електроенергії, пошкодження мереж водопостачання та каналізації. Навіть там, де будівлі формально зберігаються, необхідність постійного використання укриттів, генераторів, резервних систем зв'язку змінює режим роботи, знижує комфорт перебування клієнтів, створює додаткові витрати, які підривають фінансову стійкість бізнесу (табл. 2.2).

Безпекові загрози прямо впливають на попит на послуги туристичних підприємств. Для значної частини потенційних клієнтів пріоритетом стає фізична безпека, тому будь яке загострення на фронті, масовані обстріли, інформація про руйнування цивільної інфраструктури миттєво відображаються на кількості бронювань і скасуваннях подорожей. Іноземні туристи в абсолютній більшості випадків утримуються від поїздок до країни, де тривають активні бойові дії, орієнтуючись на рекомендації своїх урядів і міжнародних організацій.

Внутрішній попит також стає нестабільним, залежить від локальної безпекової ситуації, можливості вчасно евакуюватися, наявності надійних укриттів, графіків відключення електроенергії.

Таблиця 2.2

Безпековий аспект функціонування туристичних підприємств в умовах
воєнного стану

Складова безпеки	Вимоги до підприємства	Практичні інструменти реалізації
Фізична безпека людей	Підприємство має забезпечити зниження ризику для гостей і персоналу через наявність укриття або доступу до нього, чіткі алгоритми поведінки під час повітряної тривоги, мінімізацію небезпечних зон на території, контроль доступу і базові протоколи реагування. Важливо, щоб безпека була не формальною, а реально придатною для використання, із зрозумілими інструкціями, відповідальними особами і регулярними перевітками	Облаштування укриттів, позначення маршрутів евакуації, інструктаж при заселенні, інформаційні матеріали у номері та у спільних зонах, навчання персоналу першій допомозі і діям у надзвичайних ситуаціях. Наявність засобів зв'язку, аптечок, ліхтарів, запасу води, простих наборів для перебування в укритті. Взаємодія з місцевими службами, створення контактної схеми, хто і кому повідомляє у разі інциденту, як координувати гостей, як вести облік присутніх під час евакуації
Операційна стійкість і безперервність роботи	Підприємство має бути здатним підтримувати базові процеси навіть за перебоїв електроенергії, зв'язку, водопостачання, ускладненої логістики поставок і нестабільного попиту. У воєнних умовах операційна стійкість стає частиною безпеки, бо відсутність світла, тепла чи зв'язку впливає на здатність реагувати на загрози. Потрібні рішення, які одночасно підтримують комфорт і зменшують ризики, а також дозволяють швидко відновлювати роботу після перерв	Генератори, акумуляторні системи, резервне освітлення, альтернативні інтернет канали, запас витратних матеріалів, автономні рішення для зберігання продуктів, гнучкі графіки роботи кухні і сервісів. Дублювання критичних процесів, наприклад окремі канали бронювання, резервні способи зв'язку з гостями, протоколи дій при відключеннях. Внутрішні стандарти, які визначають мінімальний набір послуг, що гарантовано надається навіть у складних умовах, і умови компенсації, якщо це неможливо
Інформаційна і правова безпека, а також репутація	Підприємство має управляти інформацією так, щоб не створювати паніки і водночас не приховувати ризики. У воєнний час вагомими стають юридична коректність договорів, прозорі правила бронювання і повернення коштів, зрозумілі умови перебування під час тривоги і обмежень, а також комунікаційна послідовність. Репутація залежить від того, як підприємство поводить у кризі, чи є комунікація чесною, чи не порушуються вимоги безпеки, чи не зловживається цінами, чи підтримується громада	Політика комунікації з гостями через повідомлення, таблички, інформаційні матеріали, оновлення умов на сайті і в системах бронювання. Договори, де чітко описані правила скасування, перенесення, повернення коштів, порядок дій під час тривоги, межі відповідальності. Призначення відповідальної особи за кризові комунікації, яка забезпечує єдине повідомлення для персоналу і гостей. Робота з відгуками, чесні пояснення, фіксація стандартів сервісу і безпеки, а також участь у соціально відповідальних ініціативах, що зміцнює довіру

Сформовано автором

Це формує ситуацію постійної невизначеності, коли туристичні підприємства не можуть планувати завантаженість хоча б на середньостроковий період, змушені працювати з коротким горизонтом прогнозування, швидко змінювати цінову політику, структуру послуг, маркетингові акценти. У результаті значно зростає ризик касових розривів, проблем з ліквідністю, неплатоспроможності. Воєнні дії та безпекові ризики суттєво підвищують операційні витрати туристичних підприємств. Для забезпечення мінімально необхідного рівня безпеки персоналу і клієнтів бізнес змушений інвестувати в облаштування укриттів, систем оповіщення, відеоспостереження, посилення фізичної охорони, страхування майна і відповідальності, резервні джерела енергопостачання, автономні системи опалення та зв'язку. Додаються витрати на навчання персоналу діям у надзвичайних ситуаціях, розроблення евакуаційних планів, спеціальні протоколи при повітряній тривозі, обмеження доступу до окремих приміщень або територій. В умовах частих відключень електроенергії та перебоїв з комунальними послугами підприємства змушені використовувати генератори, додаткові системи зберігання продуктів, альтернативні варіанти логістики. У поєднанні зі зниженням виручки це створює фінансовий тиск, який багато суб'єктів ринку можуть витримати лише завдяки кредитній підтримці, відтермінуванню платежів або участі у програмах державної та донорської допомоги (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Напрямки руйнації безпеки туристичних підприємств внаслідок активних бойових дій

Сформовано автором

Серйозний вплив воєнні дії мають на кадровий потенціал туристичних підприємств. Частина працівників мобілізована або залучена до служби у територіальній обороні, інші вимушено виїхали за кордон чи в безпечніші регіони. Це призводить до втрати кваліфікованих кадрів з досвідом роботи у сфері сервісу, управління, маркетингу, екскурсійної діяльності. Підприємства змушені адаптуватися до роботи з неповними штатами, залучати тимчасовий персонал, поєднувати функції, переводити частину працівників на дистанційний режим, що не завжди сумісно зі специфікою туризму як сфери, орієнтованої на безпосередню взаємодію з клієнтом. Психологічне навантаження, пов'язане з постійною загрозою обстрілів, новинами з фронту, особистими втратами, погіршує емоційний стан працівників, знижує якість сервісу, підвищує ризики професійного вигорання. Для збереження кадрового ядра керівництво змушене впроваджувати більш гнучкі графіки, додаткові соціальні гарантії, підтримку у складних життєвих ситуаціях, що також потребує ресурсів. Воєнні дії та безпекові ризики стимулюють трансформацію бізнес моделей туристичних підприємств, однак цей процес супроводжується значними труднощами. Частина суб'єктів ринку переорієнтовується з класичного рекреаційного туризму на розміщення внутрішньо переміщених осіб, організацію корпоративних заходів для гуманітарних місій, прийом волонтерів, надання довгострокового проживання для працівників критичної інфраструктури. Інші роблять спроби розвивати нові формати внутрішнього туризму короткі поїздки вихідного дня, локальні екскурсії, тематичні події у відносно безпечних регіонах, онлайн екскурсії або гібридні продукти з частковою цифровою складовою. Проте така адаптація можлива не для всіх і не завжди компенсує втрату традиційних ринків, особливо в сегменті в'їзного туризму та масових курортних DESTINACIЙ. Підприємства змушені працювати в умовах постійного балансування між прагненням зберегти бізнес і необхідністю дотримуватися жорстких вимог безпеки, правових обмежень воєнного стану, етичних норм щодо доречності тих чи інших видів розваг у час війни. Це посилює стратегічну невизначеність, робить особливо актуальними питання антикризового управління, державної

підтримки, доступу до програм відбудови і залучення міжнародної допомоги для того, щоб туристичні підприємства могли не лише вижити, а й стати одним з драйверів економічного та соціального відновлення у післявоєнний період.

Воєнні дії та безпекові ризики суттєво змінюють правове та регуляторне зовнішнього середовище, в якому працюють туристичні підприємства. Запровадження воєнного стану супроводжується обмеженнями на пересування, особливим режимом роботи транспорту, комендантськими годинами, заборонаю масових заходів у певних регіонах, спеціальними правилами використання приміщень і земельних ділянок. Підприємства змушені постійно відстежувати зміни нормативної бази, адаптовувати внутрішні регламенти, договори з клієнтами і партнерами, умови бронювання та скасування послуг. Водночас страхові компанії часто переглядають умови страхування майна і відповідальності у бік підвищення тарифів або обмеження покриття збитків, пов'язаних з воєнними ризиками. Це зменшує можливості для захисту активів, ускладнює залучення кредитів під заставу майна, підвищує загальний рівень невизначеності. Для малого і середнього бізнесу у сфері туризму така ситуація особливо небезпечна, оскільки вони мають обмежений доступ до юридичних консультацій, фінансових інструментів та професійного антикризового супроводу.

2.4. Екологічні наслідки воєнного стану для розвитку туристичної сфери України

Екологічні наслідки воєнного стану для розвитку туристичної сфери України мають комплексний і багаторівневий характер, оскільки воєнні дії безпосередньо впливають на природні ресурси, ландшафти, якість довкілля і загальне сприйняття країни як туристичної дестинації. Масштабне застосування важкої техніки, вибухових речовин, будівництво фортифікацій, руйнування промислових об'єктів і транспортної інфраструктури призводить до забруднення ґрунтів, поверхневих і підземних вод, атмосферного повітря. У довкілля

потрапляють нафтопродукти, важкі метали, продукти згоряння палива, залишки вибухонебезпечних предметів. Такі зміни погіршують стан природних комплексів, зменшують рекреаційний потенціал територій і підвищують ризики для здоров'я туристів. Для багатьох регіонів це означає втрату традиційної привабливості, пов'язаної з чистотою повітря, води, природних ландшафтів, що безпосередньо впливає на можливості позиціонування їх як екологічно безпечних і привабливих для відпочинку. Суттєвою проблемою стає руйнування та деградація природних екосистем, які раніше виступали основою для розвитку різних видів туризму. Ліси, степові ділянки, заповідні території і національні парки зазнають ушкоджень унаслідок вибухів, пожеж, переміщення техніки, будівництва оборонних рубежів. Порушується ґрунтовий покрив, нищиться рослинність, гинуть дикі тварини, змінюються умови існування багатьох видів флори і фауни. Особливо небезпечними є пожежі, спричинені обстрілами, які охоплюють великі площі, знищують лісові та лугоstepові масиви, порушують водний режим. Такі території потребують тривалого відновлення, а до завершення цього процесу втрачають придатність для екологічного, пішохідного, велосипедного, мисливського та рибальського туризму. Унаслідок цього зменшується різноманітність туристичних продуктів, які може запропонувати країна, і звужується цільова аудиторія туристів, що орієнтуються саме на природно орієнтовані форми відпочинку.

Заміновані поля, ліси, прибережні зони, узбіччя доріг стають фактично недоступними як для місцевих жителів, так і для туристів. Навіть після завершення активних бойових дій такі території ще тривалий час залишаються небезпечними, оскільки потребують складних і дорогих робіт з розмінування та екологічного обстеження. Це унеможливорює використання значної частини природних ресурсів у туристичних цілях, перериває існуючі туристичні маршрути, змушує закривати популярні локації, бази відпочинку, кемпінги. Окрім безпосередньої небезпеки для життя, мінування має сильний психологічний вплив, формуючи у потенційних туристів відчуття незахищеності та недовіри до будь яких подорожей територіями, пов'язаними з бойовими

діями, навіть якщо конкретна DESTИНАЦІЯ формально вважається безпечною. Важливим аспектом є забруднення водних ресурсів, включно з річками, озерами та морським узбережжям, яке відіграє ключову роль у розвитку курортного, пляжного, круїзного та водно спортивного туризму. Руйнування гідротехнічних споруд, витік нафтопродуктів, потрапляння у водне середовище хімічних речовин з пошкоджених промислових об'єктів погіршують якість води, змінюють стан прибережних екосистем, призводять до загибелі риби та інших водних організмів. Для туристичної сфери це означає тимчасову або тривалу втрату можливості експлуатувати пляжні зони, організовувати водні види відпочинку, позиціонувати узбережжя як чисті і безпечні для купання. Погіршення екологічного стану морських і річкових акваторій негативно впливає і на імідж країни на міжнародному туристичному ринку, оскільки конкуренція між курортними територіями базується, зокрема, на якості води, стані берегової лінії та екологічних стандартах. Не менш важливими є довгострокові екологічні наслідки воєнного стану, які проявляються вже після завершення активної фази бойових дій і визначатимуть перспективи розвитку туристичної сфери у період відновлення. Ідеться про накопичення забруднювачів у ґрунтах і воді, зміну структури землекористування, фрагментацію природних територій, деградацію ландшафтів, збільшення кількості техногенних майданчиків, які потребуватимуть рекультивації. Для туристичної сфери це означає необхідність поєднувати плани відновлення інфраструктури з програмами екологічної реабілітації територій, оцінюванням екологічних ризиків для туристів, запровадженням нових стандартів екологічної безпеки у готельному бізнесі, транспорті, рекреаційній діяльності. Водночас екологічні наслідки воєнного стану формують новий контекст для стратегічного планування туризму, який має враховувати не лише економічну доцільність використання територій, а й їх екологічну стійкість, здатність витримувати рекреаційне навантаження, потребу у збереженні біорізноманіття та відновленні природних екосистем. Саме від того, наскільки успішно буде інтегровано екологічний компонент у політику повоєнного відновлення, залежатиме

можливість позиціонувати Україну як сучасну туристичну дестинацію, орієнтовану на безпечний, відповідальний та екологічно збалансований розвиток (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Вплив активних бойових дій на екологію та туристичну сферу

Аспект впливу	Характеристика
Руйнування природних екосистем	Обстріли, вибухи, пожежі, пересування важкої техніки призводять до деградації лісів, степів, заповідних територій, прибережних зон. Пошкоджується ґрунтовий покрив, гинуть рослини і тварини, змінюються гідрологічні режими, зростає небезпека ерозії та опустелювання. Такі території надовго втрачають придатність для екологічного, пішохідного, пригодницького та мисливського туризму і потребують тривалого відновлення
Забруднення довкілля	Руйнування промислових об'єктів, складів пального, транспортної інфраструктури спричиняє потрапляння у довкілля нафтопродуктів, важких металів, хімічних речовин. Забруднюються річки, озера, водосховища, ґрунти та атмосферне повітря, виникають локальні зони екологічної небезпеки. Для туризму це означає закриття або обмеження використання курортних і рекреаційних територій, падіння привабливості пляжів, зростання ризиків для здоров'я туристів
Мінування та техногенні ризики	Масштабне мінування полів, лісів, узбіч доріг, прибережних територій створює довготривалу загрозу для життя людей. Навіть після завершення активних бойових дій значна частина територій залишається небезпечною через нерозірвані боєприпаси та мінні поля. Це унеможливорює використання багатьох природних ресурсів у туристичних цілях, перериває маршрути, змушує закривати бази відпочинку та кемпінги, а також формує стійкий образ територій як небезпечних для подорожей
Вплив на імідж та структуру туризму	Екологічні наслідки війни поєднуються з безпековими ризиками та руйнуванням інфраструктури, формуючи негативний образ країни як небезпечної дестинації. Це різко скорочує в'їзний туризм і змушує переорієнтовуватися на внутрішні поїздки у відносно безпечні регіони. Водночас зростає навантаження на неушкоджені території, що без належного управління може призвести до локальних екологічних криз і погіршення умов відпочинку

Сформовано автором

Суттєвий вплив мають і вторинні екологічні наслідки, пов'язані з переміщенням значної кількості внутрішньо переміщених осіб, зміненою структурою господарської діяльності та використанням туристичної інфраструктури не за первісним призначенням. Готелі, пансіонати, санаторії, бази відпочинку тривалий час виконують функції тимчасового житла, пунктів

розміщення евакуйованих, місць складування гуманітарних вантажів. Це змінює режим експлуатації будівель і територій, збільшує обсяг споживання ресурсів, навантаження на системи водопостачання, водовідведення, поводження з відходами. Якщо ці процеси не супроводжуються модернізацією комунальної інфраструктури і впровадженням екологічно орієнтованих практик, формується приховане накопичення екологічних проблем, які в майбутньому можуть обмежити можливості для якісного туристичного використання цих об'єктів. У перспективі для повернення їх до повноцінного туристичного функціонування знадобляться додаткові інвестиції в екологічну модернізацію, енергоефективність, системи очищення стічних вод та управління відходами. У перспективі екологічні наслідки воєнного стану визначатимуть рамкові умови для стратегічного планування розвитку туристичної сфери України. Необхідність розмінування, рекультивації земель, очищення водних ресурсів, відновлення лісів і природних ландшафтів вимагатиме від держави та бізнесу значних фінансових і організаційних зусиль, але одночасно стимулюватиме пошук нових моделей партнерства, використання міжнародної технічної допомоги, інтегрування екологічної складової в усі туристичні програми. Туризм у такому контексті може виступати не лише споживачем природних ресурсів, а й важливим учасником екологічного відновлення, наприклад через розвиток волонтерських програм, освітніх маршрутів, екотуристичних ініціатив, спрямованих на популяризацію відповідального ставлення до довкілля. Наскільки ефективно вдасться поєднати відбудову туристичної інфраструктури із системною екологічною реабілітацією територій, настільки успішно Україна зможе сформувати образ сучасної, безпечної та екологічно орієнтованої туристичної дестинації у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 3

НОВІ АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ТУРИСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

3.1. Досвід провідних країн світу щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери

Досвід провідних країн світу щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери демонструє, що успіх у подоланні кризових явищ пов'язаний не з окремими разовими заходами, а з наявністю цілісної, заздалегідь підготовленої системи реагування. У країнах з розвинутою туристичною сферою зазвичай існують національні стратегії розвитку туризму, у межах яких чітко визначено механізми дій у разі економічних, екологічних, безпекових та епідеміологічних шоків. Важливу роль відіграє інституційна архітектура управління туризмом наявність спеціалізованих міністерств, агенцій, національних та регіональних організацій з маркетингу дестинацій, які мають повноваження координувати зусилля різних відомств, бізнесу, місцевих громад. Саме завдяки цим структурам провідні країни здатні швидко переходити від стратегічного планування до оперативної реалізації антикризових заходів, не втрачаючи часу на узгодження базових принципів політики. Країни Європи з потужною туристичною спеціалізацією, зокрема Іспанія, Італія, Франція, Греція, Португалія, демонструють комплексний підхід до антикризового управління, у якому поєднуються фінансова підтримка бізнесу, активна маркетингова політика та удосконалення нормативно правового середовища. Значна увага приділяється запровадженню програм субсидування заробітних плат у туристичній сфері, відтермінуванню податкових зобов'язань, наданню пільгових кредитів та грантів на модернізацію інфраструктури. Одночасно уряди стимулюють внутрішній туризм за допомогою сертифікатів і ваучерів для резидентів, які заохочують подорожі всередині країни, зменшуючи залежність від зовнішніх ринків. Важливою складовою є розроблення єдиних стандартів

безпеки подорожей, протоколів санітарної та інформаційної безпеки, які створюють передбачувані правила гри для туристів і підприємств. Скоординовані зусилля на національному та регіональному рівнях дають змогу швидше відновлювати туристичні потоки і зменшувати втрати від криз.

Досвід країн Азійсько-Тихоокеанського регіону відзначається високим рівнем дисципліни управління, використанням цифрових технологій та акцентом на внутрішню стійкість туристичних дестинацій. Японія, Південна Корея, Сінгапур, Таїланд, Нова Зеландія та Австралія активно застосовують поетапні сценарії реагування на кризові ситуації, де кожному рівню ризику відповідає чіткий набір обмежень і підтримуючих заходів. У цих країнах антикризове управління спирається на розвинені системи цифрового моніторингу туристичних потоків, онлайн платформи для інформування громадян і гостей, гнучкі механізми бронювання, які зменшують невизначеність для споживачів. Окремо слід відзначити орієнтацію на підвищення якості туристичних продуктів, розвиток тематичного, природо орієнтованого, культурно пізнавального туризму, що дозволяє швидше переорієнтовуватися з міжнародних ринків на внутрішні та регіональні потоки у період глобальних потрясінь. Досвід малих островних держав Карибського басейну, Середземномор'я та Океанії підкреслює значення підготовки до криз, пов'язаних з природними катаклізмами, зміною клімату та сезонними коливаннями попиту [33;65;70]. Тут антикризове управління тісно пов'язане з політикою підвищення стійкості інфраструктури до ураганів, повеней, посух, а також з розвитком страхових інструментів і регіональних фондів взаємодопомоги. Важливою практикою є створення кризових комунікаційних центрів, які у випадку надзвичайних ситуацій оперативно інформують туристів, координують дії служб безпеки, медичних установ, транспортних компаній і готельного бізнесу. Після подолання гострої фази кризи ці країни активно використовують механізми репозиціонування дестинацій на світовому ринку, акцентуючи увагу на оновленій інфраструктурі, посиленій безпеці та унікальності місцевих природних і культурних ресурсів.

Досвід Ізраїлю щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери є показовим, оскільки держава тривалий час функціонує в умовах періодичних воєнних загострень, терористичних атак та високих безпекових ризиків. Попри це, туризм залишається важливою складовою економіки, а система управління галуззю спочатку проектується як стійка до криз. У наукових дослідженнях Ізраїль часто згадується як одна з класичних моделей дестинації, що змушена поєднувати розвиток туризму з тривалими політичними та воєнними конфліктами, але демонструє здатність до відносно швидкого відновлення після сплесків насильства. Така стійкість базується на комбінації стратегічного планування, інвестицій у безпеку, спеціалізованого маркетингу та активної ролі держави у підтримці галузі. Важливою рисою ізраїльського досвіду є системна опора на внутрішній туризм як на буфер у кризові періоди. Коли в'їзні туристичні потоки різко скорочуються, держава стимулює поїздки резидентів країною, підтримуючи внутрішній попит на готельні та рекреаційні послуги. Під час війни 2023 року та наступних загострень готельна інфраструктура активно використовувалася для розміщення евакуйованих громадян з прифронтових територій, при цьому Міністерство туризму координувало розселення десятків тисяч людей у закладах розміщення, що дозволило одночасно вирішувати гуманітарні завдання і частково підтримувати завантаженість готелів. Такий підхід зменшує ризик масового банкрутства підприємств, зберігає кадровий потенціал та інфраструктуру, створює основу для швидшого відновлення ринку після стабілізації ситуації. Окремого значення в Ізраїлі набули оперативні інструменти антикризового управління, пов'язані з безпекою і логістикою туристів. Під час нових хвиль ескалації влада приділяє увагу не тільки інформаційним кампаніям, а й практичним крокам підтримки мандрівників, включно з організацією евакуаційних рейсів, створенням гарячих ліній, онлайн платформ реєстрації туристів, наданням рекомендацій щодо переміщень та правил поведінки. Сформовано стандартизовані протоколи безпеки для готелів, екскурсійних компаній, транспортних операторів, що передбачають дії у разі повітряної тривоги, ракетних обстрілів або інших

надзвичайних подій. Водночас здійснюються інвестиції у фізичну безпеку об'єктів, системи сповіщення, укриття, що знижує реальні ризики для туристів та дає змогу державі обґрунтовано стверджувати про контрольованість ситуації (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Досвід Ізраєля щодо антикризового управління розвитком туристичної сфери

Досвід	Зміст практики	Що доцільно адаптувати для України
Постійна готовність до повторюваних криз	Умови, коли загострення можуть повторюватися, формують підхід, за якого антикризове управління не є разовим планом, а є постійно діючою системою. Вона включає процедури швидкого реагування, визначення відповідальних, наявність протоколів для підприємств і органів управління, а також механізми відновлення роботи після обмежень. Такий підхід передбачає, що туризм може тимчасово скорочуватися, але система має зберігати ядро спроможностей, кадри, інфраструктуру, комунікаційні канали і партнерства	Для України доцільно формувати постійний антикризовий контур у туризмі, який працює і в період загострень, і в період стабілізації. Це означає сценарні плани для регіонів, типові протоколи безпеки для підприємств, ясний розподіл відповідальності між рівнями влади, а також механізми швидкого перезапуску послуг. Важливо, щоб система не створювала надмірну бюрократію, а давала бізнесу зрозумілі правила і дозволяла діяти швидко та узгоджено
Комунікація, довіра і керованість ризиків	У кризових умовах турист обирає не лише за ціною і красою продукту, а насамперед за довірою. Тому центральним стає принцип прозорої комунікації, коли інформація подається швидко, послідовно і без прикрашання, але з акцентом на наявні заходи безпеки та реальні можливості перебування. Комунікація включає взаємодію з туристичними посередниками, медіа, партнерами, системами бронювання і локальними учасниками, щоб повідомлення не суперечили одне одному і формували відчуття керованості ситуації	Для України адаптація означає створення зрозумілих стандартів інформування туристів, публічних правил безпеки для дестинацій, єдиних принципів комунікації для регіонів, а також підготовку підприємств до кризових комунікацій. Доцільно акцентувати не на загальних гаслах, а на конкретних речах, укриття, протоколи, маршрути, правила, підтримка сервісу при відключеннях. Одночасно важливо уникати перебільшень, бо разова помилка в обіцянках руйнує довіру сильніше, ніж стримана, але чесна комунікація.
Підтримка внутрішнього попиту і багатофункціональність інфраструктури	У кризі внутрішній попит виступає буфером, який дозволяє зберегти базову завантаженість, доходи та зайнятість. Паралельно туристична інфраструктура може тимчасово виконувати соціальні функції, наприклад розміщення людей, підтримка гуманітарних потреб, забезпечення логістики, без повної втрати здатності повернутися до туристичного ринку. Така багатофункціональність потребує правил компенсації, координації і визнання того, що підприємство виконує важливу суспільну роль у кризі	Для України доцільно закріпити інструменти стимулювання внутрішнього туризму у безпечніших регіонах, а також узгодити механізми, за яких туристичні об'єкти, що виконують соціальні функції, зберігають фінансову життєздатність. Це може бути через компенсації, пільги, гарантовані платежі або проєктну підтримку. Важливо, щоб після завершення соціальної функції підприємство мало ресурс повернутися до туристичного продукту, а не залишалося у стані зношеної інфраструктури та кадрового виснаження

Сформовано автором

Узагальнюючи світовий досвід антикризового управління розвитком туристичної сфери, включно з практиками країн Європи, Азійсько-Тихоокеанського регіону, Північної Америки, малих острівних держав та Ізраїлю, можна стверджувати, що стійкість туризму до кризових явищ забезпечується поєднанням кількох ключових підходів. Відтак, вирішальне значення має завчасне стратегічне планування розвитку туристичної сфери, у межах якого передбачено сценарії дій на випадок економічних, безпекових, епідеміологічних та екологічних шоків, а також створено інституції, здатні оперативно координувати дії держави, бізнесу та місцевих громад. Провідні країни демонструють необхідність системної фінансової підтримки туристичних підприємств у кризові періоди через податкові пільги, субсидії, пільгові кредити, ваучери для стимулювання внутрішнього туризму, а також використання туристичної інфраструктури для виконання соціально важливих функцій, як це практикується в Ізраїлі. Практично всюди наголос робиться на посиленні безпекової складової туризму, запровадженні прозорих стандартів безпеки, розвитку систем оперативного інформування та цифрового моніторингу туристичних потоків, що формує довіру та зменшує відчуття невизначеності у мандрівників. Важливою є й диверсифікація туристичних продуктів і ринків, розвиток внутрішнього й регіонального туризму, підтримка нішевих видів подорожей, здатних швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Спільною рисою успішних антикризових моделей є визнання туризму не лише як джерела економічних доходів, а як інструменту соціальної згуртованості, підтримки місцевих громад, збереження культурної та природної спадщини, що зумовлює необхідність комплексних, збалансованих стратегій, орієнтованих одночасно на короткострокову стабілізацію та довгострокову стійкість і конкурентоспроможність туристичної сфери.

3.2. Визначення основних проблем та загроз розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

Однією з базових проблем розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану є різке скорочення платоспроможного попиту та загальна економічна нестабільність. Повномасштабні бойові дії з 2022 року спричинили падіння доходів значної частини населення, зростання безробіття, переформатування структури витрат домогосподарств на користь базових потреб. Туристичні послуги у такій ситуації розглядаються як другорядні, тому витрати на відпочинок, подорожі, розваги скорочуються у першу чергу. В'їзний туризм майже повністю зупинений через високі безпекові ризики, а виїзний туризм для багатьох громадян недоступний через фінансові обмеження та законодавчі обмеження у період воєнного стану. Внутрішній туризм частково підтримує діяльність галузі, проте його обсяги і структура не компенсують втрат від зникнення масових потоків іноземних туристів. Це формує хронічний дефіцит фінансових ресурсів у туристичних підприємств, підвищує ризики неплатоспроможності, зменшує здатність інвестувати у підтримку і модернізацію матеріальної бази. Значна частина готелів, санаторіїв, баз відпочинку, об'єктів ресторанного бізнесу, культурних та розважальних закладів зазнали часткових або повних пошкоджень. Порушені логістичні ланцюги, знищені або пошкоджені дороги, мости, аеропорти, залізничні об'єкти, що унеможлиблює або суттєво ускладнює доступ до багатьох потенційно привабливих DESTINACIЙ. Навіть у відносно безпечних регіонах туристичні підприємства стикаються з проблемами енергопостачання, водопостачання, зв'язку, що знижує якість послуг і робить їх менш передбачуваними. Додатковим чинником ризику виступає мінування значних територій, яке перетворює частину природних і рекреаційних ресурсів на небезпечні зони і позбавляє туристичну сферу можливості використовувати їх у найближчій перспективі. У сукупності це означає втрату частини туристичного потенціалу країни та потребу у дороговартісній відбудові і реабілітації.

Серйозною проблемою є управлінська слабкість туристичної політики в умовах воєнного стану. До 2022 року Україна не мала повністю сформованої системи антикризового управління туризмом, а наявні стратегії розвитку переважно орієнтувалися на стабільні або відносно прогнозовані умови. У період війни пріоритети державної політики закономірно зміщені на оборону, безпеку, підтримку базових секторів економіки, що обмежує можливості для комплексного планування розвитку туризму. Відчувається нестача координації між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, професійними об'єднаннями, освітніми і науковими інституціями. Бракує актуальної, детальної статистики щодо внутрішніх переміщень, реального стану туристичної інфраструктури, нових форматів попиту. Унаслідок цього рішення часто мають фрагментарний, реактивний характер і не формують єдиної системи підтримки та відновлення туристичної сфери. Окрему групу становлять кадрові, соціальні та підприємницькі проблеми. Туристичні підприємства масово втрачають кваліфікованих працівників через мобілізацію, вимушену міграцію, зміну сфери зайнятості на більш стабільну і передбачувану. Молоді фахівці, які могли б стати основою модернізації туризму, часто виїжджають за кордон або обирають інші галузі, де ризики менші. Залишки колективів працюють у стані постійного психологічного напруження, що знижує якість сервісу і збільшує ризики професійного вигорання. Для малого і середнього бізнесу проблемою є обмежений доступ до кредитних ресурсів, складність участі у державних програмах підтримки, брак фінансових резервів. Частина підприємств вимушено переходить у режим виживання, консервує діяльність або працює з мінімальним навантаженням, що у довгостроковому плані загрожує втратою підприємницького потенціалу галузі. Не менш суттєвою є проблема іміджу та інформаційної присутності України на світовому туристичному ринку. Воєнні дії закономірно формують у міжнародного туриста асоціації з небезпекою, руйнуванням, непередбачуваністю, що практично блокує класичні інструменти просування туристичних продуктів. Багато країн офіційно не рекомендують своїм громадянам подорожувати до України, міжнародні туроператори

виключають її з каталогів, страхові компанії відмовляються покривати ризики поїздок. У самій країні відсутні ресурси для масштабних маркетингових кампаній, а комунікаційні зусилля спрямовані передусім на інформування про безпекову ситуацію та гуманітарні наслідки війни. У такому контексті туристична сфера втрачає можливість активно формувати власний позитивний образ, розповідати про безпечні регіони, нові формати внутрішнього туризму, перспективи післявоєнного відновлення. Це поглиблює розрив між реальним потенціалом країни і її сприйняттям з боку зовнішньої аудиторії, що ускладнює запуск відновлювальних процесів у майбутньому (рис. 3.1).

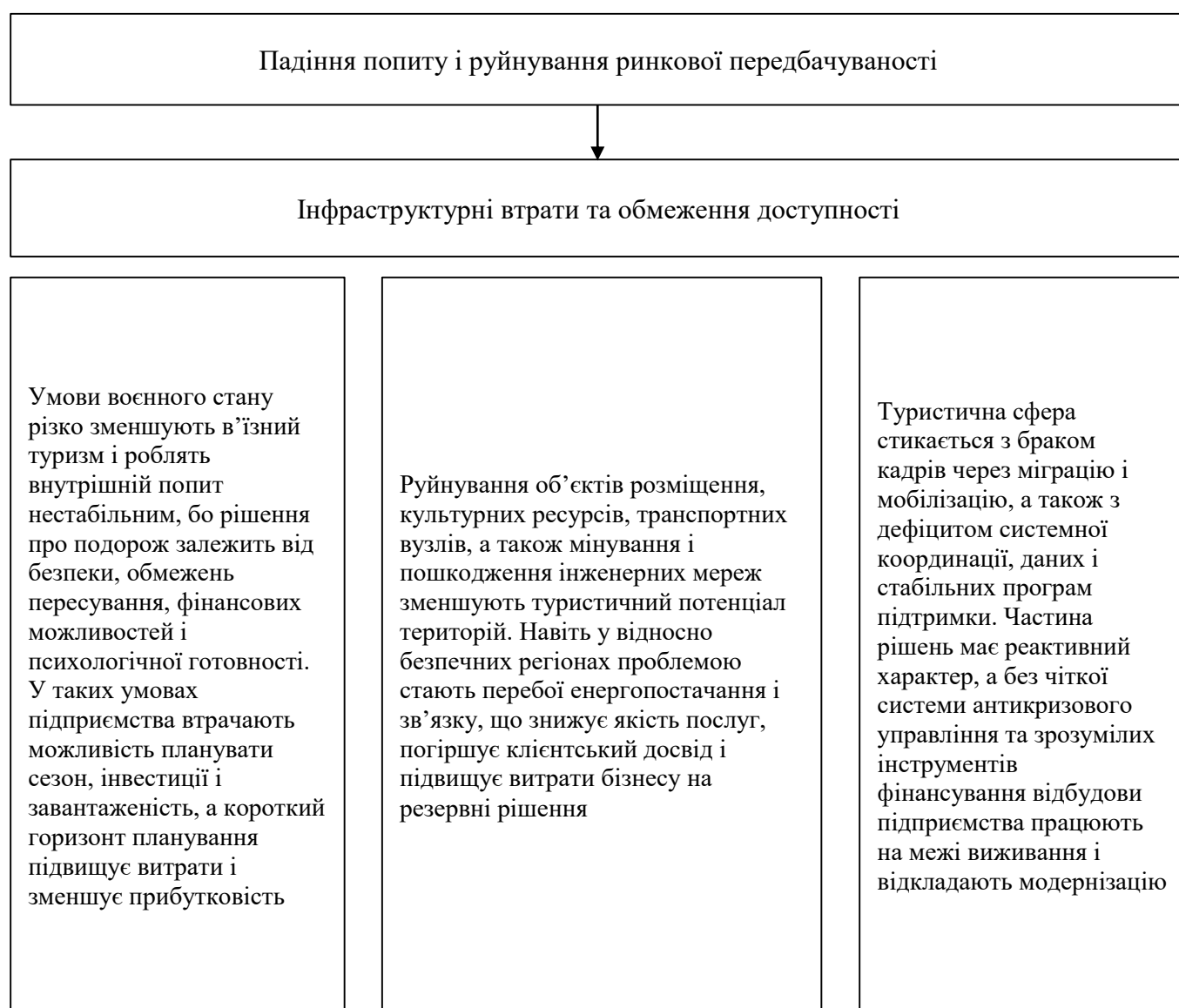


Рис. 3.1. Проблеми розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

Сформовано автором

Загрози розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану пов'язані не лише з уже наявними руйнуваннями та втратами, а й з потенційними негативними сценаріями, які можуть реалізуватися у середньо та довгостроковій перспективі. Передусім йдеться про загрозу затягування воєнних дій, періодичних ескалацій, збереження високого рівня безпекових ризиків навіть після формального завершення активної фази конфлікту. За такого сценарію туристична сфера може надовго залишитися на периферії економічної політики, оскільки пріоритетами держави будуть оборона, відбудова критичної інфраструктури, відновлення базових галузей та соціальних систем. Існує ризик, що туризм сприйматиметься як факультативна галузь, а не як інструмент економічного зростання і регіонального розвитку. Це загрожує тривалим недофінансуванням, відсутністю цілеспрямованих програм підтримки, уповільненням відновлення зруйнованих DESTINATIONІЙ І ВТРАТОЮ КОНКУРЕНТНИХ ПОЗИЦІЙ НА МІЖНАРОДНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ. Серйозною загрозою є можливість незворотної втрати частини туристичного потенціалу країни. Якщо руйнування готелів, санаторіїв, курортних комплексів, об'єктів культурної спадщини, природних територій тривалий час не будуть відновлюватися або законсервуються без чітких планів реконструкції, є ризик їх остаточного випадіння з туристичного обігу. Інвестори можуть переорієнтуватися на інші країни або галузі, де ризики нижчі, а окупність проєктів більш прогнозована. Місцеві громади, не маючи ресурсів і підтримки для відбудови туристичної інфраструктури, будуть змушені шукати альтернативні моделі розвитку, що може закріпити деіндустріалізацію туризму у певних регіонах. Якщо протягом тривалого часу не відбуватиметься оновлення матеріальної бази, існує загроза технологічного і сервісного відставання від конкуруючих DESTINATIONІЙ, що ускладнить повернення туристів навіть після повної нормалізації безпекової ситуації (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Основні загрози розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану

Загроза	Характеристика
Тривале збереження високих безпекових ризиків	Затягування воєнних дій, періодичні ескалації та загроза нових обстрілів можуть надовго утримувати Україну поза основними туристичними потоками. Туризм ризикує розглядатися як другорядна галузь, що не отримує достатньої уваги та ресурсів. Це загрожує втратою інфраструктури, інвестицій, кадрів і конкурентних позицій на міжнародному ринку навіть після завершення війни
Остаточна втрата частини туристичного потенціалу	Якщо зруйновані готелі, санаторії, курорти, об'єкти культурної спадщини та природні території не будуть відновлені у розумні терміни, є ризик їх остаточного випадіння з туристичного обігу. Інвестори можуть обрати інші країни з нижчими ризиками, а місцеві громади переорієнтуються на інші види діяльності. Це закріпить деформацію просторової структури туризму і поглибить регіональні диспропорції розвитку
Довготривалі екологічні та техногенні ризики	Мінування, забруднення довкілля, руйнування об'єктів, що містили небезпечні речовини, створюють тривалий фон ризику для туристів. Навіть поодинокі інциденти з травмуванням чи загибеллю від вибухонебезпечних предметів або техногенних аварій можуть спричинити нові хвилі відмов від поїздок. Якщо система управління безпекою не буде прозорою та професійною, такі події матимуть важкі репутаційні наслідки
Посилення міжнародної конкуренції та втрата людського капіталу	Інші країни вже зараз готуються привабити частину туристів, які потенційно могли б обрати Україну. Без чіткої стратегії відновлення і просування туристичного продукту Україна ризикує відстати від конкурентів. Паралельно триває виїзд фахівців туристичної сфери за кордон, де вони інтегруються в інші ринки. Повернути цей людський капітал буде складно, що загрожує дефіцитом професійних кадрів у період відбудови

Сформовано автором

Масштабне мінування територій, наявність нерозірваних боєприпасів, забруднення ґрунтів і води, пошкодження промислових об'єктів, складів пального, інфраструктури зберігання небезпечних речовин формують довготривале поле ризику для туристів. Навіть після проведення основних робіт з розмінування суспільна уява ще довго асоціюватиме окремі регіони з небезпекою, що стримуватиме відвідування. Існує загроза поодиноких інцидентів з травмуванням або загибеллю людей через вибухові предмети чи техногенні аварії, які можуть мати сильний репутаційний ефект і викликати

нову хвилю відмов від поїздки. Якщо система управління безпекою у туристичних DESTИНАЦІЯХ не буде достатньо прозорою, професійною та комунікативно відкритою, будь яка локальна ситуація здатна трансформуватися у загальнонаціональну кризу довіри до туризму.

3.3. Удосконалення антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України та інструментів їх реалізації

Сьогодні, наша країна насамперед, потребує насамперед чіткого стратегічного бачення ролі туризму у повоєнному відновленні та довгостроковому розвитку держави. Потрібно перейти від фрагментарних і реактивних рішень до системного планування, де туризм розглядається як важлива складова економічної політики, політики зайнятості, регіонального розвитку, культурної та екологічної політики. Доцільно розробити оновлену національну стратегію розвитку туризму до 2030 року з окремим антикризовим блоком, який міститиме сценарії реагування на воєнні й післявоєнні ризики, систему пріоритетів відновлення інфраструктури, підходи до розмінування та екологічної реабілітації територій, принципи підтримки внутрішнього туризму. Важливо, щоб ця стратегія формувалася не лише в межах центральних органів влади, а й за активної участі регіонів, бізнесу, науковців, громадських організацій, що дозволить не просто задекларувати цілі, а й забезпечити реальну координацію дій на всіх рівнях. При цьому, потрібні чітко визначені центри відповідальності за формування і реалізацію туристичної політики на національному та регіональному рівнях, спроможні координувати програми відбудови, залучення інвестицій, міжнародну технічну допомогу. Доцільно створювати або посилювати функції регіональних туристичних організацій, які могли б виконувати роль комунікаційного та аналітичного хабу між місцевими громадами, бізнесом, органами влади, міжнародними партнерами. Важливо запровадити системи регулярного моніторингу стану туристичної інфраструктури, попиту, безпекових і екологічних ризиків, а також публічної

звітності про реалізацію антикризових програм. Така інституційна рамка підвищить передбачуваність рішень, зміцнить довіру інвесторів і дозволить використовувати обмежені ресурси більш цілеспрямовано (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Можливі сценарії для реалізації антикризових стратегій розвитку
туристичної сфери України

Сценарій	Характеристика
Сценарій прискореного відновлення	Передбачає відносно швидке покращення безпекової ситуації та активне залучення міжнародної допомоги для відбудови. У цьому разі держава і партнери інвестують у модернізацію туристичної інфраструктури, розмінування, екологічну реабілітацію, цифровізацію сервісів. Туризм поступово відновлює внутрішні потоки, а згодом і в'їзний попит, стаючи помітним чинником економічного зростання і символом успішної реконструкції країни
Сценарій повільної адаптації	Відображає ситуацію, коли бойові дії зберігаються або періодично активізуються, а ресурси на відбудову туристичної інфраструктури обмежені. Туризм розвивається нерівномірно, зосереджується у відносно безпечних регіонах і спирається переважно на внутрішні поїздки короткого формату. Антикризові стратегії орієнтуються на підтримку малого бізнесу, збереження мінімально необхідної інфраструктури, поступове формування нових нішевих продуктів без швидкого виходу на масові обсяги
Сценарій структурної трансформації	Передбачає глибоку зміну моделі туризму в Україні під впливом воєнного досвіду. Акцент зміщується на внутрішній, пізнавальний, меморіальний, волонтерський, освітній та екологічний туризм, що поєднує відпочинок з участю у відбудові та вивченням сучасної історії країни. Антикризові стратегії поєднують відновлення інфраструктури з розвитком креативних індустрій, культурних проєктів і залученням громад до управління дестинаціями
Сценарій втрачених можливостей	Виникає у разі відсутності системних антикризових стратегій, слабкої координації та недооцінки ролі туризму у відновленні. Руїнування інфраструктури не супроводжується продуманою реконструкцією, інвестиції та фахівці остаточно йдуть в інші галузі або країни. Україна надовго зберігає образ небезпечної та непрогнозованої дестинації, а туристична сфера залишається маргіальною, втрачаючи потенціал бути інструментом економічного зростання, регіонального розвитку та міжнародної комунікації

Сформовано автором

Особливої уваги потребує удосконалення фінансових інструментів реалізації антикризових стратегій. Варто розглядати запровадження цільових фондів відновлення туристичної інфраструктури, програм пільгового

кредитування та гарантування кредитів для малого і середнього бізнесу в туризмі, механізмів часткової компенсації відсоткових ставок, податкових стимулів для інвестицій у реконструкцію готелів, санаторіїв, об'єктів рекреаційної та культурної інфраструктури. Доцільним є поєднання державних ресурсів з коштами міжнародних фінансових організацій, донорських програм, приватних інвесторів, а також інструментів державно приватного партнерства. Важливо, щоб ці інструменти мали прозорі критерії доступу, пріоритети підтримки територій і проєктів, зокрема тих, що спрямовані на відбудову найбільш постраждалих регіонів, створення робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, впровадження екологічно орієнтованих рішень та цифрових технологій у туристичному бізнесі.

Окремим напрямом удосконалення антикризових стратегій має бути розвиток внутрішнього туризму і диверсифікація туристичних продуктів. На етапі війни та у перші роки після її завершення саме внутрішній попит стане головною опорою для виживання і зростання галузі. Потрібно підтримувати створення нових маршрутів у відносно безпечних регіонах, розвивати короткі подорожі вихідного дня, сімейний, сільський, екологічний, гастрономічний, культурно пізнавальний, освітній туризм. Варто стимулювати розвиток продуктів, які поєднують відпочинок з волонтерськими активностями, програмами знайомства з історією сучасної України, меморіальними і освітніми ініціативами, пов'язаними з подоланням наслідків війни. Важливу роль має відігравати цифрова інфраструктура маркетплейси внутрішнього туризму, мобільні застосунки для бронювання і навігації, платформи відгуків і рейтингів, які спрощують доступ українців до пропозицій, підвищують прозорість ринку й дають можливість малим підприємствам виходити до ширшої аудиторії без значних маркетингових бюджетів. Для підприємств доцільно запроваджувати типові протоколи безпеки, інструкції для персоналу і гостей, зрозумілі системи інформування про ризики, укриття, евакуаційні маршрути. Важливо формувати чесну і водночас проактивну комунікаційну політику, яка не замовчує загроз, але демонструє реальні кроки з їх мінімізації, успішні приклади відновлення,

нові можливості для безпечних подорожей. Усе це разом створюватиме основу для поступового відновлення довіри, залучення внутрішніх і згодом іноземних туристів, а також перетворення туризму на важливий інструмент економічної, соціальної та культурної відбудови України (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Антикризисова стратегія розвитку туристичної сфери України та інструментів їх реалізації

Сформовано автором

Подальше удосконалення антикризових стратегій неможливе без системної роботи над міжнародною складовою відновлення туристичної сфери. Потрібно активно залучати міжнародні організації, європейські інституції, професійні асоціації, університети та міста партнери до розроблення спільних проєктів у сфері туризму. Це можуть бути програми обміну фахівцями, спільні навчальні курси з антикризового управління, проєкти з цифровізації туристичної інфраструктури, створення транснаціональних маршрутів, що у майбутньому поєднають українські DESTINACIJS з європейськими. Важливо не чекати повного завершення війни, а вже зараз вибудовувати мережу партнерств, які у післявоєнний період стануть каналами залучення туристів, інвестицій, експертизи. Для цього доцільно створити спеціальні платформи діалогу між українськими та зарубіжними гравцями туристичного ринку, а також комунікаційні кампанії, спрямовані на формування образу України як майбутньої DESTINACIJS відбудови, культурного діалогу і сучасних трансформацій. Так, удосконалення антикризових стратегій розвитку туристичної сфери України має поєднувати короткострокові заходи стабілізації з формуванням довгострокового бачення нової туристичної моделі країни. Уже зараз доцільно окреслити, яким має бути український туризм через 10 або 15 років з погляду структури продуктів, географії потоків, стандартів якості, екологічних і соціальних принципів. Ця візія має базуватися не лише на поверненні до довоєнних показників, а й на переосмисленні сильних і слабких сторін українських DESTINACIJS, уроків війни, змінених очікувань туристів у світі. Якщо антикризові стратегії будуть узгоджені з таким довгостроковим баченням, кожен крок відбудови інфраструктури, кожна програма підтримки бізнесу, кожна освітня ініціатива працюватимуть не тільки на подолання наслідків війни, а й на створення конкурентоспроможного, стійкого, сучасного туристичного простору, здатного стати одним з символів відродження України.

ВИСНОВКИ

За результатами написання кваліфікаційної роботи було досягнуто ключову мету та отримано вкрай важливі висновки. Виокремимо ключові із них:

1. У першому розділі встановлено, що туристичну сферу доцільно розглядати як стратегічно важливий об'єкт дослідження та управління, оскільки вона поєднує значний економічний потенціал, соціальну та культурну функції, формує привабливий образ території та впливає на якість життя населення. Її складна структура, чутливість до зовнішніх і внутрішніх чинників, залежність від рівня безпеки, інституційних умов, транспортної доступності і стану ресурсної бази вимагають системного наукового аналізу та продуманої управлінської політики. Туристична сфера не може розвиватися стихійно, оскільки відсутність цілісного управлінського підходу призводить до нераціонального використання ресурсів, загострення конфліктів між учасниками ринку, перевантаження окремих територій, втрати конкурентних позицій на національному та міжнародному рівнях. Доведено, що поняття кризи в туристичній сфері та сутність антикризового управління доцільно розглядати як взаємопов'язані елементи єдиної системи, яка визначає здатність туристичної сфери адаптуватися до зовнішніх шоків, зберігати життєздатність і формувати нові траєкторії розвитку. Криза постає не лише як загроза стабільності, а й як момент істини для існуючих моделей організації туристичної діяльності, що виявляє їх слабкі місця, структурні диспропорції, управлінські помилки та недооцінені ризики. Антикризове управління у такому контексті виконує роль інструменту свідомого впливу на перебіг кризових процесів, забезпечуючи перехід від стихійного реагування до проактивного формування стійкості, гнучкості та готовності до змін. Воно поєднує превентивну діагностику, оперативну стабілізацію, відновлення і трансформацію, спирається на широкий набір фінансових, організаційних, маркетингових, кадрових та інституційних інструментів, активно використовує можливості партнерства й комунікації з різними групами зацікавлених сторін. Саме таке розуміння природи кризових

явищ у туризмі та логіки антикризового управління створює методологічне підґрунтя для подальшого поглибленого аналізу ключових чинників і ризиків, що зумовлюють виникнення і розвиток кризових ситуацій у туристичній сфері, а також для обґрунтування ефективних антикризових стратегій на рівні туристичних підприємств і всієї галузі.

2. У другому розділі визначено нами, що стан туристичної сфери України у воєнний період можна охарактеризувати як глибоко кризовий, але водночас такий, що містить потенціал для майбутньої трансформації. Повномасштабна війна з 24.02.2022 року спричинила різке падіння в'їзного туризму, фактичну зупинку міжнародних подорожей до України, значне скорочення внутрішніх поїздок рекреаційного характеру, руйнування частини інфраструктури та втрату важливих культурно історичних ресурсів, що тривалий час були основою туристичної привабливості країни. Туристичні підприємства вимушено переорієнтувалися на виконання гуманітарних і соціальних функцій, прийом внутрішньо переміщених осіб, підтримку військових і волонтерських структур, що дозволило зберегти частину матеріальної бази та кадровий потенціал, але зменшило комерційну результативність. Одночасно сформувалися нові форми внутрішньої мобільності, посилився інтерес до відносно безпечних регіонів, короткострокових поїздок, пізнання власної країни, зросло усвідомлення значення туризму як інструменту підтримки місцевих громад та елементу національної стійкості. У довгостроковій перспективі вплив воєнних дій та безпекових ризиків на туристичні підприємства проявляється через зміну стратегічних орієнтирів їхнього розвитку. Частина бізнесу змушена ухвалювати рішення про тимчасову консервацію об'єктів, релокацію в інші регіони, зміну профілю діяльності, вихід на суміжні ринки, наприклад оренди житла, організації ділових або освітніх заходів, логістичних сервісів. Інші підприємства починають планувати свою майбутню діяльність з орієнтацією на післявоєнний попит, який може включати відновлювальний, волонтерський, меморіальний, освітній туризм, пов'язаний з історією війни, процесами відбудови, переосмисленням національної ідентичності.

3.У третьому розділі доведено, що сама сукупність виявлених проблем розвитку туристичної сфери України в умовах воєнного стану дає підстави говорити про глибоку системну кризу, яка проявляється одночасно у площині попиту, пропозиції, інституційного середовища та кадрового потенціалу. Різке скорочення платоспроможного попиту, повна зупинка в'їзного туризму, нестабільність внутрішніх подорожей, зростання бідності та невизначеності домогосподарств формують хронічний дефіцит доходів туристичних підприємств. Руйнування готельної, санаторно курортної, транспортної і культурної інфраструктури, мінування територій, енергетичні та комунальні збої знижують якість і передбачуваність туристичних послуг, позбавляють цілу низку регіонів можливості приймати відвідувачів. Інституційна слабкість державної політики у сфері туризму, відсутність до 2022 року відпрацьованих антикризових механізмів, фрагментарність рішень, брак достовірної статистики і координації між рівнями влади ускладнюють планування відновлення. Попри масштабність цих викликів, середньо та довгострокові перспективи туристичної сфери України можуть бути позитивними за умови цілеспрямованого оновлення стратегій розвитку і запровадження дієвих антикризових інструментів. Відбудова зруйнованої інфраструктури із застосуванням сучасних екологічних і цифрових рішень відкриває можливість якісного оновлення готельної бази, транспортних вузлів, рекреаційних територій, а не просто повернення до довоєнного стану. Внутрішній туризм здатний стати головним драйвером поступового відновлення, особливо за умови підтримки коротких подорожей, розвитку регіональних маршрутів, сільського, екологічного, гастрономічного, культурно пізнавального та освітнього туризму, а у перспективі й спеціальних форматів меморіального і волонтерського туризму, пов'язаних з історією опору та відбудови.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрусик О. М. Антикризове управління туристичним підприємством в умовах економічної нестабільності. Економіка туризму. 2020. Т. 4. Вип. 2. С. 15-29.
2. Андрущенко К. А., Стеченко Д. М. Наукові аспекти створення екотуристичних кластерів на Черкащині. Вісник ДІТБ. Донецьк, 2004. № 8. С. 69–71.
3. Антоненко І. Я. Державне регулювання просування туристичного продукту: міжнародний та вітчизняний досвід. Інвестиції: практика та досвід. 2013. №21. С. 17–22.
4. Бабарицька В. К., Любіцева О. О. Організація туризму: навч. посібник. Київ: РВЦ «Київськ. ун-т», 1998. Ч. 1. 220 с.
5. Баєв В. В. Впровадження принципів TQM в систему менеджменту якості суб'єктів туристичної індустрії. Економіка та держава. 2012. № 8. С. 55–57.
6. Барановська Л. М. Стратегії адаптації туристичних дестинацій до кризових шоків. Туризм і регіональний розвиток. 2021. Т. 8. Вип. 1. С. 34-49.
7. Бартошук О. В. Концептуальні підходи до формування стратегії розвитку туристичної галузі. Економічний часопис – XXI. 2012. № 3–4. С. 38–41.
8. Бартошук О. В. Моделі розвитку індустрії туризму (зарубіжний досвід). Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2011. № 2. С. 62–68.
9. Басюк Д. І. Особливості формування брендів туристичних центрів України. Наукові праці Національного університету харчових технологій. 2010. № 32. С. 151–154.
10. Бедрак Н. О. Адміністративно-правове регулювання туристичною галуззю: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.07. Київ, 2010. 18 с.
11. Безносок В. Д. Організаційно-економічне та інформаційне забезпечення розвитку туристично-оздоровчого комплексу в регіонах України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.10.01 Львів, 2001. 19 с.

- 12.Безносьок В. Туризм і його місце в соціально-економічному розвитку України. Регіональна економіка. 2001. № 1. С. 232–235.
- 13.Бейдик О. О. Методологія та методика аналізу рекреаційно-туристських ресурсів України: дис. ... д-ра географ. наук: 11.00.02. Київ, 2004. 424 с.
- 14.Бейдик О. О. Рекреаційно-туристичні ресурси України: методологія та методика аналізу, термінологія, районування. Київ: КНУ, 2002. 234 с.
- 15.Бігус М. М. Науковий дискурс дефініції конкурентоспроможності туристичного бізнесу в регіоні. Регіональна економіка. 2012. № 2. С. 162–167.
- 16.Баженова С., Пологовська Ю., Бикова М. Реалії розвитку туризму в Україні на сучасному етапі. Наукові перспективи. 2022. № 5(23). С. 168–180.
- 17.Білецька І. Діловий туризм у контексті розвитку міжнародного туризму. Журнал європейської економіки. 2011. Т. 10. № 2. С. 178–187.
- 18.Білоус С. В. Організаційно-економічні засади розвитку туристичного бізнесу України: автореф. дис. ... канд. екон. наук: 08.00.03. Львів, 2012. 22 с.
- 19.Біль М. М. Механізм державного управління туристичною галуззю (регіональний аспект): автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Львів, 2010. 23 с.
- 20.Божук Т. І. Рекреаційно-туристичні дестинації: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: Український бестселер, 2014. 400 с.
- 21.Бондаренко М. П. Теоретичні засади розвитку індустрії туризму. Економічний часопис ХХІ. 2012. № 3–4. С. 19–22.
- 22.Борисова О. В. Ефективність інноваційної політики підприємств у сфері туризму. Вісник Одеського національного університету. (Серія «Економіка»). 2013. Т. 18. Вип. 2. С. 18–26.
- 23.Борушак М. Проблеми формування стратегії розвитку туристичних регіонів: монографія. Львів: ІРД НАН України, 2006. 288 с.
- 24.Бриль К. Г. Місце стратегічних пріоритетів розвитку у підвищенні інвестиційної привабливості туристичної галузі. Інвестиції: практика та досвід. 2015. № 10. С. 14–18.

- 25.Бутко М. П., Шабардіна Ю. В. Методичні аспекти оцінки рекреаційного потенціалу регіону. Агросвіт. 2011. № 1. С. 10–17.
- 26.Бухаріна Л. М. Шляхи вдосконалення механізмів державного регулювання туризму в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2008. № 2. С. 33–39.
- 27.Валентюк І. В. Організаційно-економічні механізми державного регулювання туристичної сфери України: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2005. 20 с
- 28.Ванієва А. Р. Організаційно-економічний механізм формування та розвитку туристично-рекреаційного потенціалу території. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2013. № 3 (23). С. 103–107.
- 29.Василенко Н. І. Моделі антикризового розвитку регіонального туристичного комплексу. Регіональна економіка і туризм. 2020. Т. 6. Вип. 3. С. 57-71.
- 30.Василів О. Б. Державне управління розвитком туристично-рекреаційної галузі на регіональному рівні (на прикладі Івано-Франківської облас-ті): автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.01. Львів, 2008. 19 с.
- 31.Вашура Б. А., Уманців Б. Б. Розвиток сучасних тенденцій туризму на Львівщині: кластерний підхід. Соціально-економічні дослідження в перехідний період. Львів, 2007. Вип. 4 (66): Міжрегіональне співробітництво: стан та перспективи. С. 249–259.
- 32.Вишневська О. О. Феномен туризму у сучасному соціокультурному просторі: монографія. Харків: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2009. 296 с.
- 33.Войнаренко М. Кластери як полюси зростання конкурентоспроможності регіонів. Економіст. 2008. № 10. С. 27–30.
- 34.Волошенко В. М. Особливості управління конкурентоспроможністю туристичної галузі в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 5. С. 162–164.
- 35.Волчецький Р. В. Роль туристичних інформаційних центрів у сучасній індустрії туризму. Наукові праці Чорноморського державного університету

- імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». (Серія «Державне управління»). 2012. Т. 194. Вип. 182. С. 126–129.
36. Воробйова О. А., Дишловий І. М., Харічков С. К. Проблеми природокористування та сталого розвитку в рекреаційно-туристичній сфері : монографія. Одеса: НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. 2009. 374 с.
37. Вуйчик О. Вплив рекреаційно-туристичного комплексу на розвиток економіки держави. Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини». Львів, 2008. № 24. С. 35–42.
38. Гаврилюк А. М. Державне регулювання комунікаційного забезпечення туристичної індустрії в Україні: автореф. дис. ... канд. держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2011. 23 с.
39. Герасименко В. Г., Галасюк С. С., Нездоймінов С. Г. Ринки туристичних послуг: стан і тенденції розвитку: монографія. Одеса: Астропринт, 2013. 335 с.
40. Гербера О. Є. Основні теоретичні та практичні аспекти інноваційної діяльності в туристичному господарстві України. Інвестиції: практика та досвід. 2009. № 23. С. 29–31.
41. Гнатюк Т. М. Антикризисні стратегії диверсифікації туристичних послуг. Гостинність і туризм. 2019. Т. 7. Вип. 2. С. 41-56.
42. Демчук О. П. Управління ризиками в туристичній сфері в умовах глобальних криз. Менеджмент туризму. 2021. Т. 10. Вип. 1. С. 22-38.
43. Єфименко І. К. Антикризисне стратегічне планування розвитку туристичних дестинацій. Туризм. Наука і практика. 2022. Т. 9. Вип. 1. С. 63-79.
44. Журавель Т. В. Інструменти антикризового маркетингу в туристичному бізнесі. Маркетинг у туризмі. 2020. Т. 3. Вип. 2. С. 47-61.
45. Захарчук М. Ю. Сценарний підхід до розроблення антикризових стратегій у туризмі. Сталый розвиток територій. 2021. Т. 5. Вип. 2. С. 80-96.

- 46.Іванчук М. Р. Вплив кризових явищ на структуру попиту туристичного ринку та антикризові відповіді підприємств. Економіка туризму. 2019. Т. 3. Вип. 1. С. 35-50.
- 47.Калініченко С. Д. Розроблення комплексних антикризових програм для туристичних компаній. Менеджмент туристичної діяльності. 2022. Т. 2. Вип. 1. С. 59-75.
- 48.Корнієнко Л. П. Управління персоналом туристичного підприємства в умовах кризи. Організація і сервіс. 2020. Т. 5. Вип. 2. С. 49-64.
- 49.Лисенко С. Д. Антикризові стратегії цінової політики в туристичній сфері. Фінанси і туризм. 2020. Т. 4. Вип. 3. С. 88-103.
- 50.Марчук І. Б. Цифрові рішення як основа антикризового розвитку туристичного бізнесу. Інновації в сервісі. 2021. Т. 2. Вип. 2. С. 26-42.
- 51.Мороз Т. І. Антикризові підходи до управління якістю туристичних послуг. Якість і стандарти в туризмі. 2019. Т. 1. Вип. 1. С. 59-74.
- 52.Нагірна К. В. Партнерство держави і бізнесу в реалізації антикризових програм у туризмі. Державне управління і туризм. 2019. Т. 1. Вип. 1. С. 73-89.
- 53.Паньків Н. Є. Характеристика потенціалу екотуризму України в умовах війни. Креативний простір в Україні та світі: кол. моногр. Харків : СГ НТМ «Новий курс», 2022. С. 154–162.
- 54.Плотнікова М. Ф., Якобчук В. П., Ходаківський Є. І., Войтенко А. Б., Колеснікова М. С. Державна політика реалізації туристичного потенціалу України. Інвестиції: практика та досвід. 2022. № 3. С. 102–112.
- 55.Парфіненко А. Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2015. Вип. 126 (частина І). С. 12-23.
- 56.Петренко Я. К. Комплексна антикризова стратегія розвитку туристичної сфери регіону. Монографія. Київ. Видавництво Київського національного торговельно-економічного університету. 2021. 320 с.

- 57.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.
- 58.Романюк Ю. Л. Участь місцевих громад у формуванні антикризових стратегій туристичного розвитку. Розвиток територій і туризм. 2022. Т. 3. Вип. 1. С. 91-107.
- 59.Роїк О. Р., Недзвецька О. В. Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : економічні науки. 2022. Випуск 46. С. 11–15.
- 60.Тарасюк І. М. Оцінка результативності антикризових заходів у туристичних дестинаціях. Статистика і аналітика в туризмі. 2020. Т. 6. Вип. 2. С. 69-84.
- 61.Уманець Д. О. Комунікаційні стратегії туристичних компаній у кризових ситуаціях. Комунікації і туризм. 2019. Т. 1. Вип. 2. С. 31-47.
- 62.Федоренко Л. М. Диверсифікація видів туризму як елемент антикризової стратегії. Рекреація і туризм. 2022. Т. 12. Вип. 1. С. 58-74.
- 63.Хом'як Н. І. Розвиток внутрішнього туризму як антикризовий напрям туристичної політики. Туризм і регіональний розвиток. 2021. Т. 9. Вип. 2. С. 77-93.
- 64.Черненко М. К. Антикризове управління туристично-рекреаційними територіями. Монографія. Ужгород. Видавництво Ужгородського національного університету. 2020. 284 с.
- 65.Шевченко Н. К. Стратегічні альянси туристичних підприємств як форма антикризової взаємодії. Економіка і організація туризму. 2022. Т. 9. Вип. 3. С. 66-82.
- 66.Юхновська Ю. О. Комплексний метод оцінки ефективності потенціалу туристичної галузі. *Evropský časopis ekonomiky a managementu*. Чехія, 2019. Vol. 5. Iss. 2. P. 71–78.
- 67.Юхновська Ю. О. Методика оцінки економічної ефективності інтегрованого туристичного кластеру. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 48. С.177-182.

- 68.Яворський Ю. М. Туристичний кластер як форма розвитку галузі. Український туризм. 2015. № 2. С. 56–57.
- 69.Яремчук О. Я. Туризм як соціо-еколого-економічна система. Наукові праці: науково-методичний журнал. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2010. Вип. 130. Т. 143. Комп'ютерні технології. С. 45–48.
- 70.Ярошенко М. В. Інноваційні антикризові продукти в туристичній сфері. Креативні індустрії і туризм. 2021. Т. 2. Вип. 1. С. 18-33.
- 71.2022-2024 рр. в діяльності туристичних підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>