

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Кафедра менеджменту та туризму

«ДО ЗАХИСТУ»

Завідувач кафедри менеджменту та туризму

_____ Ю.О. Юхновська

_____ 2023 р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

«СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ»

Галузь знань – 24 Сфера обслуговування

Спеціальність 242 Туризм і рекреація

Освітньо-професійна програма «Рекреаційний туризм»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Керівник кваліфікаційної роботи:

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму

_____ Ніна КУРЕДА

Нормоконтроль

к.е.н., доцент кафедри

менеджменту та туризму

_____ Анна ПРОЧАН

Студент групи Мм-2

_____ Антон ЧУМАКОВ

Запоріжжя 2023

КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ
«ХОРТИЦЬКА НАЦІОНАЛЬНА НАВЧАЛЬНО-РЕАБІЛІТАЦІЙНА
АКАДЕМІЯ» ЗАПОРІЗЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ

Факультет мистецтва та дизайну
Кафедра менеджменту та туризму

Другий (магістерський) рівень вищої освіти
Спеціальність 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри менеджменту та туризму
д.е.н., доцент Ю.О. Юхновська _____
« ____ » _____ 20__ року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу студента
Чумакова Антона Олександровича
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема кваліфікаційної роботи _____
Стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі

Керівник кваліфікаційної роботи Куредя Ніна Миколаївна, к.е.н., доцент,
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом закладу вищої освіти від " ____ " _____ 20__ року № ____

2. Строк подання студентом роботи 10 січня 2024 року

3. Вихідні дані до кваліфікаційної роботи: вітчизняні і світові теоретичні й методичні розробки в області стратегічного менеджменту та антикризового управління і розробки заходів щодо подолання кризи в туристичному бізнесі, матеріали наукових конференцій, семінарів, форумів, використана офіційна нормативна документація з управління туризмом, видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, дані Державної служби статистики України, Міністерства культури та інформативної політики України, міжнародних економічних організацій, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні дослідження автора.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити):

1) визначити проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи; 2) вивчити види кризи на підприємствах туристичного бізнесу; 3) розглянути сучасні стратегії по виходу з кризи туристичного бізнесу; 4) дослідити

антикризове управління в туристичному бізнесі; 5) провести дослідження світової кризи пандемії та її впливу на туристичний бізнес; 6) проаналізувати вплив військової кризи в Україні на туристичний бізнес; 7) обстежити досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу; 8) рекомендувати напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі; 9) обґрунтувати перспективи впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму; 10) оцінити потенціал військового туризму у якості стратегічного напрямку розвитку бізнесу.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)
7 таблиць

6 рисунків

2 додатки з рисунками

6. Дата видачі завдання 1 вересня 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Складання бібліографії та вивчення літературних джерел	15.09.2023	виконано
2.	Збір, систематизація, аналіз, обробка даних по розділу 1	20.09.2023	виконано
3.	Написання та оформлення розділу 1	01.10.2023	виконано
4.	Збір, систематизація, аналіз, обробка даних по розділу 2	20.10.2023	виконано
5.	Написання та оформлення розділу 2	01.11.2023	виконано
6.	Збір, систематизація, аналіз, обробка даних по розділу 3	20.11.2023	виконано
7.	Написання та оформлення розділу 3	01.12.2023	виконано
8.	Формулювання висновків	12.12.2023	виконано
9.	Проходження передзахисту	19.12.2023	виконано
10.	Подання роботи на перевірку на антиплагіат	20.12.2023	виконано
11.	Подання роботи на нормоконтроль	22.12.2023	виконано
12.	Подання роботи (електронна та друкована версії) на кафедрі менеджменту та туризму	10.01.2024	виконано

Студент

(підпис)

Чумаков А.О.

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи

(підпис)

Куредя Н.М.

(прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Чумаков А.О. Стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі / Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 242 «Туризм і рекреація» (освітньо-професійна програма «Рекреаційний туризм»). КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія» ЗОР, Запоріжжя, 2023.

Мета роботи – аналіз передумов і стану кризи в індустрії туризму й розробка рекомендацій з формування стратегій антикризового менеджменту для подолання кризи в туристичному бізнесі. У дослідженні визначено проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи; вивчено види кризи на підприємствах туристичного бізнесу; розглянуто сучасні стратегії по виходу з кризи туристичного бізнесу; проведено дослідження антикризового управління в туристичному бізнесі; досліджено світову кризу пандемії та її вплив на туристичний бізнес; проаналізовано вплив військової кризи в Україні на туристичний бізнес; обстежено досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу; рекомендовано напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі; обґрунтовано перспективи впровадження світових практик, трендів і нових видів туризму; оцінено потенціал військового туризму у якості стратегічного напрямку розвитку бізнесу. Отримано нові результати, які полягають в удосконаленні теоретико-методичних положень з розробки стратегій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.

Кваліфікаційна робота містить 96 с., 7 табл., 6 рис., 2 дод., 88 джерел.

Ключові слова: туристичний бізнес, антикризові стратегії, перспективи, подолання кризи, військовий туризм, криза пандемії, тренд, світова практика.

Список публікацій здобувача за темою роботи. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на круглих столах і всеукраїнських конференціях. Тема кваліфікаційної роботи виконана згідно плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та туризму КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія».

ABSTRACT

Chumakov A.O. Strategies for crisis management in th tourism business / Qualification work for obtaining Master's degree in the specialty 242 "Tourism" (educational and professional program "Recreational tourism"). Municipal Institution of Higher Education «Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy» of Zaporizhzhia Regional Council, Zaporizhzhia, 2023.

The purpose of the work is to analyze the prerequisites and state of the crisis in the tourism industry and develop recommendations for the formation of anti-crisis management strategies to overcome the crisis in the tourism business. The research identifies the problems of the tourism business and the causes of the crisis; types of crisis at tourism business enterprises were studied; modern strategies for getting out of the tourist business crisis are considered; a study of anti-crisis management in the tourism business was conducted; the global crisis of the pandemic and its impact on the tourism business was investigated; the influence of the military crisis in Ukraine on the tourist business is analyzed; the experience of countries in exiting the business crisis was examined; directions for overcoming the crisis and anti-crisis management strategies in the tourism business are recommended; the prospects for the implementation of world practices, trends and new types of tourism are substantiated; the potential of military tourism was assessed. New results were obtained, which consist in the improvement of theoretical and methodological provisions for the development of anti-crisis management strategies in the tourism business.

The qualification work contains 96 pages, 7 tab., 6 fig., 2 append., 88 sources.

Keywords: tourism business, anti-crisis strategies, prospects, overcoming the crisis, military tourism, pandemic crisis, trend, global practice.

List of the author's publications by the topic of the research. The main results presented in the work were reported, discussed and received favorable evaluations at round tables and all-Ukrainian conferences. The topic of the qualification work was carried out according to the plan of research work of the Department of Management and Tourism of Khortytsia National Educational and Rehabilitational Academy.

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ.....	7
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРИЗИ ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ.....	12
1.1. Сутність та види криз у туристичному бізнесі.....	12
1.2. Методичні підходи щодо стратегічного менеджменту по виходу з кризи туристичного бізнесу.....	20
1.3. Концептуальні підходи до антикризового управління в туристичному бізнесі.....	26
Висновки до розділу 1.....	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ ТА АНТИКРИЗОВИХ ПРАКТИК ЇХ ПОДОЛАННЯ	34
2.1. Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес.....	34
2.2. Вплив військової кризи в Україні на стратегію розвитку туристичного бізнесу.....	45
2.3. Досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу.....	51
Висновки до розділу 2.....	58
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ	59
3.1. Рекомендовані напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.....	59
3.2. Впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму.....	70
3.3. Військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку бізнесу.....	78
Висновки до розділу 3.....	82
ВИСНОВКИ.....	83
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	86
ДОДАТКИ.....	94

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

ВВП – внутрішній валовий продукт
див. – дивись
дод. – додаток
ЕЦТ – економічна цінність товару
ЄС – Європейський Союз
ЗМІ – засоби масової інформації
ЗСУ – Збройні сили України
МВФ – Міжнародний валютний фонд
ММСП – мікро-, малі та середні підприємства
млн. – мільйон
млрд. – мільярд
НУ – Національний університет
ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати
ООН – Організація Об'єднаних Націй
р., рр. – рік, роки
ПДВ – податок на додану вартість
ПЗФ – природо-заповідний фонд
СОТ – світова організація торгівлі
СТБ – суб'єкт туристичного бізнесу
США – Сполучені Штати Америки
т/о – технологічне обслуговування
табл. – таблиця
тис. – тисяча
ХАБ – це місце, яке об'єднує розвиток і розваги
ЦСР – цілі стійкого розвитку
ЮНВТО – Всесвітня туристична організація
COVID-19 – коронавірусна інфекція

ВСТУП

Актуальність. Кризи не лише неминучі, а й навіть необхідні для розвитку. У світі вільної економіки та суспільстві споживання вони виникають тому, що споживачам обіцяють значно більше благ, ніж вони заробили для їх купівлі. Такі кризи виникають періодично у різних галузях. Однак, заслуговують на науковий інтерес та підвищену увагу з боку вчених різні види глобальних криз.

Туристична індустрія була до початку коронавірусу однією з найбільш прибуткових галузей у світі, але пандемія внесла свої корективи у цей бізнес. Світова туристична індустрія опинилася у кризовому стані, для виходу з якого потрібно розробити новітні стратегії антикризового менеджменту туристичного бізнесу, прийняти управлінські рішення, запровадити антикризові заходи, які допоможуть вийти туристичному бізнесу з цього стану. Військова агресія росії проти України, безумовно, є найбільшою кризою для туристичного бізнесу.

Подолання наслідків воєнного конфлікту в Україні є пріоритетним завданням державної політики відродження індустрії туризму, успішність якої залежить від здатності держави мобілізувати достатній обсяг туристичного потенціалу, забезпечити оптимальний перерозподіл та використання природних, економічних, соціально-культурних ресурсів в певній туристичній дестинації. Одночасно з цим, в Україні через нестабільну військово-політичну ситуацію ускладнилась дія чинників щодо швидкого розширення соціально-економічних, культурних зв'язків та поширення туристичної активності між країнами світу.

Період постконфліктного відновлення індустрії туризму спрямований на відбудову зруйнованих бойовими діями територій та економічних зв'язків. Цей період активізує початок відновлювального розвитку туристичного бізнесу. З економічної позиції, постконфліктне відновлення туризму повинне стимулювати приватний туристичний бізнес до забезпечення макроекономічної стабільності держави. Для підтримки туристичного бізнесу державі слід урахувати світовий досвід і розробити заходи для підтримки та виходу туристичного бізнесу зі стану депресії, а розроблені спеціальні програми допоможуть зберегти робочі місця.

Стратегічними завданнями з подолання кризи в туризмі є: поліпшення інвестиційного клімату в країні; зниження адміністративних бар'єрів доступу на ринок малих та мікропідприємств туристичного бізнесу; розвиток транспорту; підвищення ефективності податкового і тарифного регулювання; 5) покращення іміджу України на міжнародній арені. Вирішення проблем туристичного бізнесу лежить у площині правового регулювання загальних економічних відносин.

Значний внесок у дослідження проблеми зробили вітчизняні й зарубіжні вчені, а саме: Р. Хіт, Л. Лігоненко, В. Кукоба, В. Василенко, З. Шершньова, М. Багацький, Н. Гетманцева, Л. Лігоненко, Л. Марценюк, І. Білецька, Т. Чаркіна, О. Пікуліна, О. Гненний О, Т. Полішко, Г. Гребенюк, Л. Мудрак., І. Маркіна, В. Маховка, Я. Гринчишин, О. Данілова М. Паламарюк, Є. Цимбал та інші вчені.

Сьогодні над реалізацією завдань з формування стратегічних напрямків подолання кризи в індустрії туризму займається багато науковців, дослідників, вчених, практиків; серед них значну активність демонструють науковці кафедри менеджменту та туризму Хортицької національної навчально-реабілітаційної академії, а саме: Бріцина Ю.В., Головова Л.С., Діденко А.В., Куреда Н.М., Прочан А.О., Чумаков К.І., Омельчак Г.В., Юхновська Ю.О. та інші дослідники.

Незважаючи на наявність наукових розробок з окресленої тематики, їх високу теоретичну, практичну цінність, існує потреба у комплексному аналізі теоретико-прикладних аспектів розробки стратегічних напрямків подолання кризи в індустрії туризму та туристичному бізнесі, саме з зазначених причин напрямком дослідження є своєчасним. Актуальність проблем в кризовій економіці вітчизняної індустрії туризму, їх недостатня розробка, теоретичне і практичне значення зумовили необхідність проведення цього дослідження і визначили тему роботи. Логічним є вдосконалення принципів, методів, форм, інструментів розробки нових наукових підходів, моделей і практичних рекомендацій щодо розробки стратегій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.

Обраний напрямок дослідження є своєчасним та актуальним, обумовлює логічність та взаємозв'язок теми кваліфікаційної роботи з назвами її структурних розділів та підрозділів, а також логікою побудови, висновками, додатками.

Метою дослідження є аналіз передумов і стану кризи в індустрії туризму й розробка рекомендацій з формування стратегій антикризового менеджменту для подолання кризи в туристичному бізнесі.

Відповідно до мети дослідження були поставлені такі **завдання**:

- визначити проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи;
- вивчити види кризи на підприємствах туристичного бізнесу;
- розглянути сучасні стратегії по виходу з кризи туристичного бізнесу;
- дослідити антикризове управління в туристичному бізнесі;
- провести дослідження світової кризи пандемії та її впливу на туристичний бізнес;
- проаналізувати вплив військової кризи в Україні на туристичний бізнес;
- обстежити досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу;
- рекомендувати напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі;
- обґрунтувати перспективи впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму;
- оцінити потенціал військового туризму у якості стратегічного напрямку розвитку бізнесу..

Об'єкт дослідження – криза в туристичному бізнесі.

Предмет дослідження – шляхи виходу з кризи туристичного бізнесу.

Методи дослідження. Дослідження ґрунтується на теорії стратегічного управління, теорії стратегічного маркетингу, теорії проектного менеджменту, теорії антикризового управління, теорії систем, теорії прийняття рішень. В дослідженні застосовані наступні методи: описування фактів, спостереження, реєстрація (розділ 1); оцінка, класифікація, впровадження, систематизація, зіставлення, порівняння (розділ 2); синтез, доведення, оцінка достовірності, обґрунтування доказової бази, методи інтерпретації результатів (розділ 3).

Інформаційна база дослідження. Інформаційну базу склали вітчизняні і світові теоретичні й методичні розробки в області стратегічного менеджменту та антикризового управління і розробки заходів з подолання кризи в туристичному

бізнесі, матеріали наукових конференцій, семінарів, форумів, використана офіційна нормативна документація з управління туризмом, видання Верховної Ради України та органів виконавчої влади, Державної агенції розвитку туризму України, дані Державної служби статистики України, Міністерства культури та інформативної політики України, міжнародних економічних організацій, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні дослідження автора.

Наукова новизна одержаних результатів. Наукова новизна полягає в удосконаленні комплексу теоретико-методичних положень з розробки стратегій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі та формування стратегічних напрямків подолання кризи в туристичному бізнесі. Вдосконалено механізм впровадження світових трендів та нових видів туризму. Отримав подальшого розвитку військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку бізнесу.

Практичне значення одержаних результатів. Практичне значення результатів роботи полягає у формуванні рекомендацій менеджменту суб'єктів вітчизняного туристичного бізнесу відносно розробки стратегій антикризового менеджменту і стратегічних напрямків подолання кризи у туристичному бізнесі. Окремі практичні рекомендації можуть бути використані у практиці вітчизняних туристичних підприємств, організацій, фірм, органів самоврядування. Матеріали кваліфікаційної роботи доцільно використати при викладанні дисципліни «Антикризове управління» для здобувачів спеціальності «Туризм і рекреація».

Апробація результатів роботи і публікації. Основні результати, які викладені в роботі, доповідалися, обговорювалися й отримали схвальну оцінку на круглих столах і всеукраїнських конференціях. Тема кваліфікаційної роботи виконана згідно плану науково-дослідної роботи кафедри менеджменту та туризму КЗВО «Хортицька національна навчально-реабілітаційна академія».

Структура та обсяг кваліфікаційної роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел (88 найменувань), 2 додатків. Повний обсяг роботи становить 96 сторінок. Основний обсяг роботи складає 85 сторінок. Робота містить 6 рисунків, 7 таблиць.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ КРИЗИ ТА АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

1.1. Сутність та види криз у туристичному бізнесі

Для туристичної індустрії криза, яка зупинила нормальну роботу галузі, потребує нових стратегій та підходів до роботи туристичного бізнесу. Для того, щоб зупинити кризу на конкретному підприємстві, треба визначити причини її виникнення та розробити антикризовий план дій.

Під кризою часто розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємств туристичної галузі. Криза також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на конкретному туристичному підприємстві [3].

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує бізнесу та пов'язана з руйнацією системи (частково або повністю) [4, с. 19].

Причини криз, що можуть початися в бізнес-структурах (компаніях, організаціях, фірмах), виникають за різними обставинами. Вони є об'єктивні, ті що корелюють з потребами на зміни на підприємствах: модернізації та реструктуризації; а також кризи, що з'являються через різкі зміни зовнішнього середовища туристичного підприємства. Є причини суб'єктивні: відбуваються через помилки в управлінні підприємством і помилки через людський фактор.

Також причини кризи бувають зовнішніми та внутрішніми. Зовнішні пов'язані з розвитком світової економіки, силою конкуренції та зміною політики в країні. Внутрішні кризи виникають через недосконалий маркетинг в будь-якій структурі туристичного бізнесу, проблемами на виробництві, через виникнення конфліктів у середині туристичного підприємства, через нестачу інноваційних технологій, недосконалий менеджмент та інше [4, с. 22].

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди, але головним є те, що її слід передбачати і прогнозувати. Окрім того, що у розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи.

Таблиця 1.1

Види криз та їх наслідки для туристичної індустрії України (складено автором на основі узагальнення [3; 4])

Види кризи	Вплив криз на туристичну індустрію України
Економічна криза	Криза світової економіки не могла не відобразитися на економіці України, має вплив на всі галузі та роботу підприємств. Скорочення обсягу туристичних послуг, порушення виробничих та технологічних зв'язків, що склалися, закриття підприємств туристичної індустрії, підвищення рівня інфляції, зростання безробіття. Скорочення інноваційної діяльності підприємств, нестача нових видів туристичних продуктів і туристичних послуг. Неможливість мати диверсифіковану велику туристичну інфраструктуру у відповідному якісному стані.
Політична криза	Військові дії на сході, анексія Криму, пандемія Covid-19, військова агресія росії проти України, сучасні світові військові події, все це негативно позначились на розвитку туристичної індустрії. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону, неможливість планування відпочинку на перспективу.
Соціальна криза	Бідність населення. Неможливість повноцінно скористатися відпусткою. Різке скорочення числа споживачів туристичних послуг. Вибір більш дешевого виду відпочинку, дешевого готелю або відмова зовсім від туристичної послуги. Мобілізація військовозобов'язаних.
Психологічна криза	Спостерігаються депресії, зниження мотивації, відбувається зміна цінностей. Погіршуються відносини та клімат у колективі, компанії, в бізнесі, серед працівників туристичної галузі через загрозу втрати роботи, у працівників у стані стресу можуть виникати недоліки у роботі. Тривога і напруженість, викликані кризовою ситуацією, призводять до зниження адекватності і глибини розуміння інших людей, що приводе до критичних ситуацій на робочому місці.
Організаційна криза	Порушення організаційних процесів; загальне зниження ефективної роботи туристичного бізнесу, туристичних підприємств будь-якої форми господарювання; погіршення організаційної культури в туризмі. Відтік кваліфікованих кадрів, прийняття невірних рішень, що ведуть до зниження ефективності у роботі. Стратегічний маркетинг не працює.
Криза пандемії	Різке скорочення обсягу туристичних перевезень та повне призупинення туристичної діяльності в окремих сегментах ринку. Банкрутство та закриття підприємств, втрата прибутку. Закриття деяких напрямків туристичної діяльності. Закриття готелів, міжнародний туризм надовго прпинив свою діяльність в межах нашої країни.

Кожне підприємство туристичного бізнесу свій вихід із кризи бачить по-різному, це не завжди пов'язано з позитивними наслідками. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

За даними таблиці 1.1 видно, що існують різні види криз, всі вони мають свої негативні наслідки. Проаналізуємо як відображаються вони на діяльності підприємств країни, тобто на діяльності підприємств туристичного бізнесу.

Слід зауважити, що туристична галузь та готельно-ресторанний бізнес постраждали за останні три роки найбільше від економічної кризи, пандемії та карантинних заходів. А ще водночас соціальна та психологічна кризи, які посилюють вплив на роботу усіх підприємств та поведінку людей.

Неможливість нормально планувати свій відпочинок та відпустку заздалегідь через зубожіння населення, війну, побоювання зовсім втратити роботу або додатковий дохід, депресивний стан населення та зміну цінностей та пріоритетів. Такий стан наших людей не дає змогу стабільно та ефективно працювати підприємствам, порушуються організаційні процеси, відбувається погіршення організаційної культури, а також є відтік кваліфікованих кадрів. За цей період відбулося значне скорочення підприємств туристичної індустрії та штатного персоналу підприємств. На ринку туристичних послуг залишилися тільки ті підприємства, які змогли адаптувати діяльність до нових умов життя, та нових реалій. Ті підприємства, які розробили нові напрямки діяльності та нові шляхи розвитку, не тільки змогли вистояти в тяжких карантинних умовах, а ще й розширити бізнес за рахунок впровадження нових форм і видів туризму.

Політична криза, яка в Україні з 2014 року почалась з анексії Криму та втрати частки території держави, теж відобразилась на туристичній індустрії. Підприємства та туристичні компанії, які мали багато клієнтів, реторанів, готелів, курортів, водночас, втратили великий сегмент туристичного ринку. Кримські мальовничі ландшафти, санаторії, курорти – це все залишилось іншій державі. Однак, туристичний бізнес зміг переорієнтуватися на інші напрямки

діяльності та розвинути такі види туризму за останні роки, як: бізнес-туризм, велнес-туризм, зелений туризм. Напрямки дуже розвинулись за десять років.

Економічна криза застала туристичну індустрію переорієнтуватися та запропонувати туристичну послугу в новій формі. Після скорочення обсягу туристичних послуг, порушення виробничих зв'язків, закриття підприємств туристичного бізнесу, підвищення рівня інфляції, зростання безробіття, неможливість утримувати велику туристичну інфраструктуру у відповідному стані спонукало туристичні підприємства до пошуку шляхів виходу з кризи.

До того ж криза пандемії, яка завдала додаткового удару туризму усього світу, виявила потребу у нових видах туристичного продукту та туристичних послуг. Головне, послуга повинна бути безпечною, після довгих карантинних заходів, смертності великої кількості людей, перше правило – це стала безпека подорожі. Туристи хотіли мати безпечну подорож та відпочивати у менш людних місцях. Кожна криза дає нам щось нове, з'являються нові форми туризму. У цей період часу набирають обороти такі види туризму, як соло- туризм (відпочинок наодинці), це можливість побути насамоті, переосмислити життя, перезавантажитися та сгармонізувати психологічний та фізичний стан. Окрім цього, солотуризм став дуже затребуваний у часи карантинних заходів. Також збільшуються вимоги туристів до харчової безпеки та екологічності, набуває особливого значення, у якому регіоні провести відпочинок, яка там екологія, здорова їжа, безпека перебування. Важливим є наявності різних номерів для проживання: економ, стандарт, люкс для перебування під час соло подорожі. Можливість індивідуального замовлення послуги клієнта [5, с. 52].

Набуває розвитку такий вид туризму, як мініпоїздки – це орієнтація туристів на отримання унікальних вражень та досвіду під час короткої подорожі. Це гарний вид відпочинку, який за короткий час дозволяє вдихнути нових емоцій, відірватись від виробничого процесу та отримати заряд свіжості та бадьорості, а особливо якщо повна відпустка ще далеко. Також цьому туру «сприяє» неможливість перетину кордону. Це стає також актуально в умовах постійної зайнятості жителів мегаполісу. До війни за 2–3 дні вікенду можливо побувати у найвіддаленіших куточках планети, злітати на море, побувати у

горах, побачити друзів або родичів з іншої країни, насолодитися зміною обстановки для стабілізації психологічного стану при сучасному розвитку ринку авіап перевезень, автомобільного та залізничного транспорту [5, с. 52].

Для того, щоб мати безпечну туристичну послугу, слід адаптуватися до змін, що спонукає винаходити все нові методи та форми туристичного бізнесу. Одна з таких форм це цифровізація послуг. Вдосконалення в управлінні туристичним бізнесом можливо за умов впровадження технологій штучного інтелекту та чат-ботів. Технології штучного інтелекту використовуються для автоматичного аналізу даних і надання більш персоналізованих пропозицій гостям у залежності від їх попередніх переваг. Чат-боти можуть відповідати на прості запитання і давати необхідні рекомендації без участі персоналу. Наприклад, чат-боти в ресторанах допомагають подивитися меню, зробити замовлення, забронювати столик, оплатити рахунок. А відома мережа Хілтон нещодавно представила розумного робота, який може відповідати на людську мову і на питання [6, с. 59]. Цифровізація корисна для безпечного відпочинку тим, що надає можливість мінімізувати контакти людей та замовити послугу на відстані. Кожна криза – це проблеми у функціонуванні підприємства, але це ще нові можливості, для виходу з неї і у кожного підприємства є свої заходи та рішення. Чим кращі стратегії запропонує туристична компанія, тим скоріше вона відновить свою роботу та досягне нових результатів, принесе додатковий дохід власнику. Карантинні заходи дуже змінили все, та водночас дали можливість підприємствам туристичного бізнесу для інноваційного розвитку.

Популярним на фоні усіх карантинних заходів та пандемії став заміській формат готелів, особлива локація котеджів. Зараз є попит на саме такий вид відпочинку, особливо для людей з достатком вище середнього, вони вважають, що війну краще пересидіти поза містом. Ці заходи важливо запропонувати як нашим гостям в Україні, так і жителям нашої країни і це можливо зробити в наших готелях. А заміський мальовничий формат, особливо на Закарпатті, у Тернополі, Львові, Одесі, Дніпрі привабить потенційних туристів [7, с. 22].

Відносно організаційної кризи, то вона несе зміни в роботі підприємства, й воно стосується порушення організаційних процесів, а це веде потім до

невиконання планів, збоїв у комунікаціях як усередені підприємства, так і у комунікаціях з зовнішнім середовищем. Все це відображається на діяльності підприємства, у туристичному бізнесі це веде до зниження кількості поїздок, погіршення організаційної культури, відбувається відтік кваліфікованих кадрів, зниження рівня ефективності роботи фірми та туристичної діяльності, прийняття неправильних рішень у керівництві компаніями та організаціями.

Криза у туристичному бізнесі представляє сьогодні собою загострення суперечностей у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін. Криза у туристичному бізнесі є переломним моментом у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації в бізнесі: успішне її подолання; ліквідація підприємства, як екстремальна форма [4, с. 19].

Усі кризи впливають не тільки на функціонування і розвиток організації, але можуть з'являтися й у самих процесах функціонування. Прикладом цього можуть бути: невідповідність між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між самими технологіями, а також умовами використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура тощо). Велика кількість суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану. Конкретніше ми стикаємося із ситуацією, коли зовнішні, внутрішні параметри, що впливають на систему в конкретний момент, та вихідні параметрів взаємно не компенсуються. Це призводить, як мінімум, до дефіциту конкретних ресурсів, а надалі туристичне підприємство не може повернутися до рівноважного стану й поступово втрачає функціональність [4, с. 21].

Світ під тиском криз змінився. У глобальному світі спостерігається у 2023 році хвиля війн, воєнних локальних конфліктів, масових протестів, кольорових революцій, політичних криз, торговельних і валютних війн. Старі моделі взаємодії та управління вже не є актуальними. Очевидно, що суспільство поки не зовсім дуже добре справляється з усіма цими кризами. «Невизначеність» стала головною умовою в нашому сучасному житті. За таких умов міжнародні лідери, керівники глобальних корпорацій, президенти країн, лідери територіальних

громад продовжують керувати людьми, ресурсами і навіть намагаються створювати стратегії та плани розвитку [9, с. 18]. Зараз такий час, що питання економічної кризи є дуже актуальними, як в системі національного господарства, в цілому, та в туристичному бізнесі окремо, актуально і для кожного суб'єкта.

Існуюча світова економічна криза, яка набрала обертів останнім часом, особливо в період пандемії та карантинних обмежень, зумовлює необхідність здійснення повного нового розуміння цього питання. А головне – набуває необхідності впровадження антикризових заходів, для виходу підприємства або галузі з кризового стану та взагалі попередження кризи на підприємстві.

Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

– за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю систему, та локальні – стосуються лише її частини;

– за проблематикою: макрокризи і мікрокризи. Макрокризи – масштабна проблематика й обсяги, мікрокризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати певну ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

– за причиною виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи;

– за структурою відносин у системі туристичного бізнесу і диференціації проблематики розвитку виокремлюють певні групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

Наприклад, у складі економічних криз туристичного бізнесу вирізняють:

– фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи);

– соціальні кризи – виникають при зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Найчастіше вони є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі собою;

– політичні кризи, складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях;

– ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні [9, с. 22].

Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи.

Українці можуть давати майстер-класи з подолання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов'язані з економічними, соціальними й з психологічними кризами. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це за 30 років проходила наша країна.

Існують також технологічні кризи. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу в туристичному бізнесі. Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Науковець П. Кухта поділяє кризи на передбачувані (закономірні) й несподівані. Передбачувані кризи відбуваються як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, тому що відбуваються з об'єктивних причин, природою соціально-економічної системи. Несподівані кризи є результатом деяких дій, помилок в управлінні, катастроф, природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи, які протікають помітно й легко виявляються та приховані, чим і зумовлена небезпечність таких криз [9, с. 24].

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні причини криз в туристичному бізнесі – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва продукту, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою.

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління та заходів, що може або пом'якшувати або загострювати кризу.

1.2. Методичні підходи щодо стратегічного менеджменту по виходу з кризи туристичного бізнесу

Постійні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, глобалізація є передумовами виникнення криз в туристичному бізнесі у сучасних умовах. Потенційна можливість виникнення кризових явищ на будь-якому етапі життєвого циклу туристичного підприємства вимагає своєчасного реагування для їх запобігання та подолання. Антикризові заходи постфактум можуть спричинити поглиблення кризи, навіть довести структуру бізнесу до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ та їхнього впливу на функціонування підприємств потребують стратегічного підходу до антикризового управління суб'єктів бізнесу в туризмі [11, с. 38].

Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме та за допомогою яких дій суб'єкт туристичного бізнесу зуміє досягти стабільного функціонування, зберегти або зміцнити своє становище за умов мінливого і конкурентного середовища. Таке розуміння стратегії виходу з кризи виключає детермінізм поведінки туристичної компанії, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну від стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної, повної та достовірної інформації [4, с. 63].

Слід підкреслити, що для антикризового управління в туристичному бізнесі головним є перспективність, можливість вірно обрати та реалізувати найкращу стратегію розвитку для певного виду туристичного підприємства. Для підприємств туристичного бізнесу це означає обрати стратегію сталого розвитку, яка допоможе зупинити втрати доходів, дасть можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, відкриє можливості для реалізації нових проектів, впровадження напрямків, форм діяльності та бізнесу для отримання додаткового прибутку і виходу туристичних підприємств з кризи (див. табл. 1.2). Для цього використовують різні антикризові стратегії в туристичному бізнесі [4, с. 65].

Стратегії по виходу суб'єкта туристичного бізнесу з кризи (узагальнено автором на основі [4])

Вид стратегії	Характеристика стратегії	Використання в туристичному бізнесі
Стратегія виживання	Передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи.	Це можлива роботизація деяких процесів, особливо після пандемії, для зменшення контактів між туристами в готелях, впровадження в роботу інтерактивних роботів для виконання певних функцій. Також впровадження різних цифрових додатків, які економлять час та гроші мандрівників
Стратегія прориву	Забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.	Для туристичного бізнесу це поява нових форм туризму та нових напрямків діяльності. Впровадження цифрової платформи, для можливості надання інформації про любую туристичну компанію, про весь спектр послуг, які вона надає. Цифровий маркетинг відносин.

Стратегія поведінки суб'єкта туристичного бізнесу на ринку, характер і тактика управління зумовлюють категоризацію за типами стратегій, а саме:

– стратегія виживання: передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи;

– стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності туристичного підприємства за мінімально можливий короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на туристичному ринку.

Стратегія виживання для суб'єктів туристичного бізнесу є еволюційним розвитком данного напрямку з мінімальними перебудовами: це може бути введення інноваційних послуг та швидке впровадження цифрових технологій у всій сфері туризму. Це можлива роботизація деяких процесів, особливо після пандемії для зменшення контактів між туристами в готелях, впровадження в роботу інтерактивних роботів для виконання певних функцій – реєстрації

туристів або подачі їжі і напоїв відвідувачам. Перспективним є впровадження цифрових додатків, які економлять час та гроші мандрівників, напр., нещодавно Booking.com опитав 12 500 мандрівників з приблизно 30 країн і 57% з них відповіли, що хочуть отримати «єдиний додаток для планування і бронювання подорожей» [12], це дасть можливість обирати, не виходячи з дому, місце для відпочинку, маршрут подорожі, транспорт, готель, індивідуальні послуги.

Відносно стратегії прориву для туристичного бізнесу, то це поява нових форм туризму та нових напрямків діяльності. Якщо суб'єкт туристичного бізнесу, який має гарних менеджерів, починає запроваджувати нові форми туристичної діяльності та додатково навчає для цього весь персонал, то він має набагато більше шансів вийти до лідерів туристичного бізнесу.

Наразі, визначальним напрямком є bleisure (business + leisure), це поєднання бізнес-поїздок та відпочинку. Дана схема працює так: bleisure є продовження бізнес-подорожі на декілька днів з метою відпочинку. Коли у 2020 році велика кількість працівників перейшла на дистанційну форми навчання та роботи, ця тенденція дещо видозмінилася в тренд «суміщення відпочинку з роботою». Особливо напрямок затребуваний сучасним трендом онлайн-роботи багатьох підприємств та є можливість працювати віддалено.

MICE-ринок дуже цікавий сегмент для туристичних компаній, але він мало досліджений зараз в Україні. Це цікавий сегмент ринку тому, що навіть при кризовому стані користувачі туристичних послуг на такий вид подорожей більше використовують грошей, ніж на інші види туристичних послуг [5].

Соло-туризм – напрямок, який останнім часом набирає обертів, тому що безпека туриста – це найважливіший фактор туристичної подорожі, страх перед пандемією і безпекою визначає затребуваність даного вид туризму.

А також новим інноваційним напрямком буде впровадження цифрової платформи для можливості надання повного спектру інформації про любую туристичну компанію, про послуги, які вона надає, ціни на подорож, наявність вільних категорій номерів, яким видом транспорту можливо добратися до міста, замовлення індивідуального маршруту і додаткового спектру послуг.

За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією туристичного бізнесу певними видами стратегій по виходу з кризи є [4, с. 65]: 1) стратегія стабілізації; 2) стратегія скорочення; 3) стратегія реструктуризації.

Серед стратегій антикризового управління суб'єктом туристичного бізнесу більш важливими є такі [4, с. 66]: 1) запобігання кризі; 2) підготовка до її появи; 3) очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання; 4) протидія кризовим явищам, уповільнення кризових процесів; 5) стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, додаткових ресурсів; 6) розрахунок ризику; 7) послідовне виведення з кризи; 8) передбачення та утворення умов усунення наслідків кризи. Але далеко не кожному антикризову стратегію може обрати туристичне підприємство. Дуже важливо керівництву туристичної компанії обрати потрібну стратегію та розробити стратегічний план по виходу з кризи. Тут буде дуже важливо зробити вірний аналіз конкретної ситуації, в якій знаходиться компанія та дуже важливо прийняти вірне рішення проблеми.

Варіанти зазначених стратегій суб'єкта туристичного бізнесу [4, с. 69]:

- перервно-послідовна;
- безперервно-послідовна;
- паралельна,
- паралельно-поетапна;
- паралельно-послідовна стратегія структурних перетворень.

Перервно-послідовна стратегія структурних перетворень передбачає, що за час (період структурної перебудови) суб'єкт туристичного бізнесу може вкладати додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність. Після впроваджених змін, суб'єкт туристичного бізнесу починає отримувати додатковий дохід від збільшеного обсягу обслугованих клієнтів, та отримувати прибуток. Отримані від диверсифікаційного розвитку кошти повинні покрити витрати на структурну перебудову підприємства, але отримувати чистий прибуток можливо лише через деякий час.

Безперервно-послідовна стратегія структурних перетворень передбачає попередній аналіз можливих певних негативних тенденцій розвитку суб'єкта

туристичного бізнесу в конкурентному середовищі з тим, щоб своєчасно спрямувати кошти на реконструкцію бізнесу і реструктуризацію системи управління підприємством. Але у підприємства немає додаткового часу на ці зміни, всі вони відбуваються у терорешньому часі безперервно.

Паралельну стратегію структурних перетворень застосовують, коли необхідна швидка модифікація товару (послуги). В наслідок чого сумарні обсяги продажу не встигають суттєво зменшитися, суб'єкт туристичного бізнесу отримує стабільний стан і додаткові конкурентні переваги на ринку.

Паралельно-поетапна стратегія структурних перетворень суб'єкта туристичного бізнесу використовується, коли паралельний перехід на нові послуги неможливий й це додатково потребує значних грошей. Підприємство змушене на деякий час використати перехідну модель, яка допоможе покращити фінансовий стан підприємства та його стабільність на ринку.

Сутність паралельно-послідовної стратегії структурних перетворень полягає в тому, що суб'єкт туристичного бізнесу за якийсь певний час може реалізувати додаткові тактичні та оперативні маркетингові заходи, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність товарів й збільшити об'єм продаж, а також отримати додатковий дохід від цього.

Для туристичного бізнесу за умов нестабільної економічної ситуації та кризи, яка ще не завершилась, можливим є застосування декількох стратегій з зазначених. Наприклад, використати паралельну антикризову стратегію зараз в час нестабільності та швидких змін, які відбуваються у світі, та постійних карантинних заходів під впливом пандемії. Туристичному бізнесу, який зазнав величезних збитків, необхідно розробити напрямки антикризової стратегії, для швидкого виходу з кризового стану підприємств, задіяних у цьому бізнесі. Ця стратегія, яка передбачає модифікацію послуги, для туристичного бізнесу могла б стати формою організації у вигляді коворкінг-центру чи ХАБу.

Коворкінг-центр – це оснащена всім необхідним будівля, де молоді люди зможуть на короткий чи триваліший період орендувати робочі місця, провести конференцію, семінар, навчання, нараду, перемовини з партнерами, отримати

консультантів, перекладачів, технічних фахівців та багато інших переваг [13]. Різновиди коворкінг-центрів наведено у додатках А, Б, В. Такий коворкінг-центр можна організувати на території будь-якого готелю. Створити окремий простір там тільки для молоді, щоб в неї була можливість там провести бізнес-перемовини або конференцію. А ввечері була можливість послухати гарну музику на березі річки або відомого виконавця. А головне, все це можна замовити на місяць і більше та, водночас, працювати віддалено. Створення молодіжного ХАБу можливо організувати як на туристичній базі, так і на будь-якому курорті. Слово ХАБ з англійської дослівно означає «вузол». Взагалі, це слово визначає місце, яке об'єднує розвиток і розваги. ХАБ – це вільний просвітницький молодіжний простір, на базі якого молодь може цікаво та корисно проводити час, розробляти спільні проекти, обговорювати актуальні для неї теми. Також у роботі ХАБів передбачені тренінги, майстер-класи, зустрічі із успішними людьми та інші не менш захоплюючі івенти [14]. У свою чергу, туристична індустрія може створити такий простір у будь-якому місці світу. Такий ХАБ може бути корисним як для внутрішнього туризму так і для міжнародного. Організація незвичайних артвиставок, комфортних зустрічей, сучасної бізнес-освіти, де є можливість одночасного бізнесу, відпочинку та навчання. Все це можливо ще поєднати з гастротурами та отримати враження та задоволення від найкращих блюд, а також від простого спілкування.

Зараз дуже потрібно запропонувати найкращу туристичну послугу споживачу, від якої він не тільки отримає незабутнє враження та емоції, а й захоче порекомендувати таку подорож своїм друзям, що є дуже важливим.

Паралельно-послідовна антикризова стратегія за допомогою додаткових маркетингових заходів допоможе отримати додатковий дохід підприємству. Такими заходами можуть стати світові тренди та нові напрямки і форми туризму, які зараз дуже затребувані на ринку туристичних послуг. До цих напрямків можна віднести: зелений туризм, діловий туризм хорті-туризм – одна з нових форм агротуризму, Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку [5], унікальні враження – ці напрямки зараз дуже затребувані часом,

що збільшують кількість туристів, які захочуть отримати дану послугу, і саме тому вони принесуть додатковий дохід своїм компаніям.

Сучасне кризове існування суб'єктів туристичного бізнесу, яке потребує сьогодні постійної адаптації і пристосування до змін зовнішнього середовища, показує, що будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути дуже гнучкою та пристосована до стійкого тривалого існування з можливостями адаптації до швидких змін. Ефективність антикризового менеджменту бізнесу завжди залежить від таланту керівників, вірного прийняття рішень, професіоналізму та наявності стратегічного передбачення.

Як показує практичний досвід, кризи можна передбачити, можливо очікувати, за бажанням викликати. Кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими, також до криз можна й необхідно готуватися. Кризовий менеджмент зараз так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. І, безперечно, для лідерів однією з найважливіших наук є наука переконання. Криза є ще один етап життя і розвитку для її подальшої якісної трансформації [9, с. 25].

В кожного суб'єкта туристичного бізнесу повинні бути антикризові менеджери, які повинні постійно вивчати ринок функціонування компанії, економіку країни, світу, конкурентів, постачальників ресурсів, закони та інше. Все це постійно змінюється. Пропонувати керівництву заходи та напрямки діяльності, які зможуть підтримувати компанію у стабільному стані, розвивати нові напрямки діяльності, задовго до настання кризи допомогти передбачити її та зробити все для її не допущення є важливими шляхами виходу з кризи.

1.3. Концептуальні підходи до антикризового управління в туристичному бізнесі

Туристична індустрія представляє сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності, які забезпечують прийом, обслуговування, сервіс (додатковий та суміжний), перевезення туристів. Зазначена діяльність приносить стабільні

доходи державі за рахунок роботи великої кількості підприємств туристичної індустрії. Існуюча жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг пов'язана з появою багатьох нових компаній, що надають туристичні послуги. До того ж світова пандемія набирає вже у воєнні часи нових обертів та змушує керівників компаній по новому працювати і надавати послуги у туристичній діяльності. Пріоритетом є пошук шляхів по виходу з кризи туристичного бізнесу та розробка антикризових стратегій і заходів для суб'єкту туристичного бізнесу, що дозволять ефективно працювати на туристичному ринку після кризи.

В до- та воєнні роки розв'язанням проблем антикризового менеджменту суб'єктів туристичного бізнесу займались деякі науковці, такі як: Л. Лігоненко, Ю. Юхновська, Л. Марценюк, І. Білецька, Н. Волик, Т. Чаркіна, О. Пікуліна, Л. Мудрак, А. Діденко, І. Маркіна, Є. Цимбал, В. Маховка, О. Данілова, Н. Куреда, Я. Гринчишин, М. Паламарюк, Г. Омельчак, Б. Корнелюк, інші вітчизняні вчені.

Наприклад автори статті [5, с. 49] розглядають діяльність туристичного бізнесу, який в умовах пандемії коронавірусу втратив велику частку своїх туристичних компаній, а зараз знаходиться у кризовому стані. Автори статті наголошують, що за останній час дуже змінились світові тренди туризму, в час постійних карантинних обмежень та військових дій в Україні відбувається адаптація туристичного бізнесу до нових вимог ринку. На перший план виходять: безпека подорожі, комфорт, інформованість про послугу. Автори констатують, що розвиток світових туристичних трендів дасть можливість туристичному бізнесу України розробити додаткові дієві заходи та швидше адаптуватися до змін, до яких призвела економічна криза, а також отримати додатковий дохід від розширення видів туристичних послуг, зробити їх більш інклюзивними з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів. Для виходу туристичних компаній з кризи автори пропонують використовувати сучасні тренди та новітні види форми туризму і особливо новий тренд Workations – поєднання роботи, навчання, відпочинку, що надзвичайно важливо в сучасних умовах кризи та матеріальної й психологічної нестабільності населення. Запропоновані заходи будуть дуже корисними туристичному бізнесу України.

У науковій роботі [6, с. 58] автори пропонують, компаніям туристичного бізнесу, які орієнтовані на ефективну роботу та отримання додаткового прибутку, врахувати в побудові архітектури бізнесу світові тренди, новітні цифрові технології (безконтактні операції, що використовують для розрахунку за надання послуг, замовлення індивідуальних послуг, поїздки, різних страв, напоїв, інше). Але, як констатують автори, цифровізація послуг та процесів потребує значних інвестицій, що, у свою чергу, за умов отримання підвищить конкурентоспроможність туристичних підприємств, привабить до їх бізнесу нових споживачів послуг. Такі нові клієнти в сучасному світі використовують саме цифрові гаджети, сервіси, додатки, послуги, це так зване «покоління Y»

У своєму посібнику [9, с. 38] автор Л. Мудрак констатує, що під час кризи діє одне із золотих правил для емоційних меседжів – швидкість. Час відіграє надважливу роль у подоланні кризи, суб'єкти туристичного бізнесу повинні миттєво приймати рішення і швидко узгоджувати меседжі. Автор говорить, що кризи можна передбачити, очікувати, а за бажанням й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими, і наполягає, що до криз можна й необхідно готуватися.

В наш час, кризовий менеджмент має першорядне значення, він так само важливий, як і стратегічний, тактичний чи операційний менеджмент. Мі повинні самі вирішувати і вчитися, як діяти під час кризи. Найважливіша з наук для лідерів – це наука переконання. Ще дуже важливо для ефективного управління та прийняття рішень – комунікації. Якщо комунікаційна стратегія чітка, то це допоможе швидше вирішити кризову ситуацію. Стратегічні комунікації під час кризи створюють нові можливості для органів місцевого самоврядування. Під час кризи можна збільшити аудиторію основних каналів комунікації, показати сильні лідерські якості в кризовому управлінні, знайти інноваційні підходи для рішення головних питань і побудувати довіру в громаді [9, с. 38].

У роботі [11, с. 38] розглядаються стратегічні підходи до антикризового управління підприємствами, де обґрунтовані важливість та обмеженість стратегій в антикризовому управлінні. Автор доробку визначає відмінність

традиційного та антикризового стратегічного управління. Особлива увага приділяється антисипативному антикризовому управлінню невизначеністю та ризиками ще до початку кризи на підприємстві. Автор визначає, що головну роль має інформаційний менеджмент та управління обліковою інформацією. Ключова роль у антикризових заходах надається інструментам попередження ранніх загроз функціонуванню різних суб'єктів туристичного бізнесу. Відзначено, що особливу значимість має післякризовий етап діяльності підприємств. На цьому етапі важливо, створити умови для радикальних змін, а саме – впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності виробництва.

Автор М. Білецька в роботі [15] визначила ключові кроки антикризового менеджменту стейкхолдерів туристичної індустрії (розробка антикризового плану, формування команди антикризових менеджерів, швидке реагування на перші ознаки прояву кризи, кооперація з іншими суб'єктами туристичного бізнесу у кризовий період, співпраця з ЗМІ, відсутність паніки у корпоративній команді, наголос на репутації). Виходячи з результатів проведених досліджень щодо причин кризових явищ в індустрії гостинності та видів ризиків, з якими можуть стикнутися суб'єкти туристичного ринку, а також різних інструментів впливу на дії суб'єктів туристичного бізнесу, автором обґрунтовано основні складові антикризової стратегії у туристичному бізнесі, а саме:

- розробка системи превентивних заходів для зменшення впливу кризи;
- формування системи антикризових планів і програм;
- відновлення роботи на докризовому рівні;
- реалізація системи антикризових планів і програм.

Автори І. Маркіна, В. Маховка [16, с. 205] сумісно досліджують кризове і антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг на різних рівнях та ланках управління та констатують, що дуже потрібно на українських туристичних підприємствах застосувати антикризове управління та антикризові напрямки туристичного бізнесу: стратегічні, тактичні, оперативні, фінансово-економічні, цифрові, кадрові, інновації, інвестиційні, маркетингові на рівні підприємства, регіону,

держави і це все забезпечить рішення проблеми, підвищить ефективність діяльності суб'єктів туристичного бізнесу та конкурентоспроможність бізнесу, взагалі. Авторами визначено, що ефективність управління туристичною сферою залежить від удосконалення організаційного, фінансового, інформаційного, кадрового забезпечення туристичної діяльності, застосування інноваційних технологій в процесі створення конкурентоспроможного туристичного продукту, дієвих маркетингових засобів суб'єктів туристичного бізнесу з метою просування продукту на національний і міжнародний туристичний ринок.

У своїй праці О. Данілова, М. Паламарюк, Є. Цимбал [17] вирішують проблему реалізації заходів антикризового управління туристичним бізнесом в період пандемії. Автори наголошують, що кожна країна має власні напрямки у державній антикризовій політиці та використовує свої методи впливу. Авторами було проаналізовано та систематизовано основні заходи підтримки туристичного ринку у період пандемії COVID-19, які використали інші країни світу та мали позитивний результат від впровадження заходів, та рекомендації щодо врахування зазначеного інструментарію в розробці різних політик.

Автори наголошують, що такі з них набули важливого значення [17].

1. Фінансова допомога малому та середньому бізнесу – субсидії, гранти та безвідсоткові кредити для підтримки ліквідності компаній. Наприклад, у Португалії агентство Turismo de Portugal, створило підтримку в розмірі 60 мільйонів євро для туристичних мікропідприємств, що опинилися в скрутній ситуації. Південна Корея надала пільгове безподаткове фінансування малим та середнім туристичним компаніям на суму 8,1 млн. доларів США за низькою відсотковою ставкою (1%). У Гонконзі для отримання виплат зареєструвалось 98% усіх ліцензованих в туристичних агентів та туристичних операторів.

2. Субсидіювання зарплат співробітників. Керівництво Великобританії запустило схему підтримки туристичних дестинацій – Destination Management Resilience Scheme, яка повинна зберегти персонал, працювати з клієнтами та підтримувати зв'язок суб'єктів туристичного бізнесу з ними. На фінансування організацій туристичних напрямків Destination Management Organisations

виділено майже 1,5 млн. євро. Туристичний бізнес отримав підтримку від держави для покриття витрат на утримання не більше двох співробітників із виплатою до 2,8 тис. євро на одного працівника на місяць, а також витрат роботодавців зі страхування та пенсійного внеску впродовж трьох місяців.

3. Податкові канікули, пільги, відтермінування. Керівництво Туреччини на шість місяців у різних секторах, включаючи туристичні агентства, призупинили виплати у фонди соціального страхування та відрахування ПДВ. Збір, що стосується податку за проживання, перенесли свого часу на листопад 2020 року. Також влада цієї країни призупинила на шість місяців виплати, які стосуються виплат та платежів з правом оренди готелів та виплатами частки доходу. Також влада не забула про транспорт та послуги перевезення: на рейси внутрішніх авіакомпаній ПДВ скоротили від 18% до 1% за три місяці. У Німеччині суб'єктам туристичного бізнесу дозволили здійснити оплату податків до 31 грудня [17].

4. Відмова від виплат на соціальне забезпечення із зарплати працівників. У США відклали податкові виплати на соціальне забезпечення для роботодавців та самозайнятих осіб до 1 січня 2021 року. У Іспанії для мікро-, малих та середніх підприємств, які не звільняли працівників, відмінили вимоги щодо оплати внесків на соціальне забезпечення. У Швеції до 30 червня 2021 року були скорочені внески роботодавців в туризмі на соціальне забезпечення. Однак, слід уточнити, що виплачувалися лише пенсійні внески за віком.

5. Комунікаційні та маркетингові кампанії для формування відкладеного попиту та просування дестинацій. Органи влади у Південній Кореї почали стимулювати попит на туристичні послуги за допомогою випуску купонів на знижку, їх можна використовувати для компенсації витрачених на туристичну подорож коштів. В Австралії перезапустили кампанію відносно розвитку внутрішнього туризму *Holiday Here This Year*. На сайті зібрані маркетингові інструменти, що допоможе туристичному бізнесу використовувати ці дані для відновлення попиту на туристичні послуги у найближчій перспективі.

6. Створення цифрових платформ-навігаторів (цифровізація бізнесу), консолідуючих інформацію про туристичну галузь та підтримку служб допомоги

суб'єктам туристичного бізнесу у прийнятті управлінських рішень. Федеральний національний центр передового досвіду в туризмі Німеччини запустив платформу за моніторингом впливу коронавірусу на туризм. Дана платформа збирає та розміщує інформацію для туристичних компаній і дані щодо конкретних заходів, які прийняті владою, постійні новини та аналіз ситуацій в світовій індустрії туризму. На сайті працює «Барометр настрою в секторі туризму», де відображаються бізнес-очікування в туристичній сфері.

7. Навчання для туристичних компаній зі створення нових продуктів, розробка просування та цифрових технологій. У Колумбії запустили тренінги з антикризового управління для компаній туристичної галузі, а також чати для моніторингу ситуації в різних сферах та реагування на потреби підприємців.

8. Використання інфраструктури туристичного ринку в боротьбі з коронавірусом. Португалія, Франція, США, Великобританія, Колумбія надають кошти колективного розміщення для медиків, правоохоронців та співробітників інших служб, які борються з пандемією. Наприклад, Асоціація готелів Колумбії COTELCO надала 5,6 тис. номерів своїх 70 дочірніх готелів у 22 муніципалітетах для того, щоб їх використали в ліквідації коронавірусу.

9. Впровадження санітарно-гігієнічних заходів для часткового відновлення туристичного потоку. Кожна країна намагається запровадити різні напрямки та заходи, для того щоб туристична індустрія якнайшвидше вийшла зі скрутного становища, відновити роботу своїх компаній. У період коронавірусної пандемії на всіх курортах були запровадженні карантинні заходи та туристичні послуги надавалися того часу згідно нових вимог до поведінки туристів та персоналу. Посилено санепідеміологічні норми у суб'єктів туристичного бізнесу, готелях, засобах розміщення, закладах громадського харчування, створено зонування на пляжах, запроваджено обов'язковий моніторинг температури відвідувачів.

Розділ книги Герасимчук В.Г. «Стратегічне управління підприємством» присвячений новим підходам до організації підготування до кризи підприємств та рекомендації щодо її подолання. В роботі вперше запропоновані інструменти розробка нових напрямків та методів подолання кризи [24, с. 328 – 329]. Автором

тут запропоновано економіко-математичні моделі дискретного оптимального планування процесів діяльності підприємств з урахуванням умов ризиків, це дозволить визначати які з маршрутів логістики, будуть найбільш рентабельними при встановленій системі вимог на діяльність суб'єктів бізнесу. Розроблено методичний підхід до визначення перспективної кількості потенційних клієнтів; він зроблений на використанні реальної кількості населення та коефіцієнтів, який враховує попит на перевезення транспортом, а головне наявність інфраструктури. Запропоновано декілька варіантів моделей управління компаніями, що будуть займатися бізнесом після кризи, всі вони базуються на різних сценаріях фінансування, що особливо є важливим при організації бізнесу в періоді післявоєнного відновлення будь-якої галузі економіки [24, с. 328 – 329].

Висновки до розділу 1.

Визначено проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи. Для туристичної індустрії економічна криза потребує нових стратегій, підходів до роботи туристичного бізнесу. Криза є переломним моментом у виробничих, комерційних, фінансових, інших процесах у конкретній туристичній компанії.

Вивчено види кризи на підприємствах туристичного бізнесу. Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації: за масштабами прояву: загальні та локальні; за проблематикою: макрокризи і мікрোকризи; за причиною виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні.

Розглянуто стратегії по виходу з кризи туристичного бізнесу. Антикризові заходи можуть спричинити поглиблення кризи, навіть довести структуру бізнесу до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ потребує стратегічного підходу до антикризового управління суб'єктів бізнесу в туризмі.

Досліджено антикризове управління в туристичному бізнесі. Складовими антикризової стратегії є: розробка системи превентивних заходів для зменшення впливу кризи; формування системи антикризових планів і програм; відновлення роботи на докризовому рівні; реалізація системи антикризових планів і програм.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗ ТА АНТИКРИЗОВИХ ПРАКТИК ЇХ ПОДОЛАННЯ

2.1. Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес

Світова криза пандемії перевернула наше життя та встановила нові, жорсткі правила виживання та сталого існування. Довгі карантинні заходи, постійна безпека в місцях загального користування, дотримання правил безпечної дистанції та інше. Всі галузі відчули на собі одразу великі зміни, але кожна свої. Туристична індустрія, транспорт, готельно-ресторанний бізнес – ці галузі більше всього відчули на собі ці зміни. Велика кількість підприємств цих галузей повністю зупинила свою діяльність, а 25% назавжди припинила своє існування.

Керівництво компаній довгий час вишукували нові ідеї та нові напрямки бізнесу, але довгі карантинні заходи диктували свої умови роботи бізнесу. Економіка світу, економіка країн була змушена запроваджувати інноваційні напрямки та технології, змінювати підходи до надання послуг щоб розвивати свій бізнес та отримувати додатковий дохід. Але водночас за три останні роки, стрімко почали зростати інновації у багатьох сферах діяльності. Цифровізація ринку почала стрімко набирати оберти: цифрові технології, цифрові додатки, цифрові платформи – це те, що зараз дуже затребувано часом і має тренд.

Суттєвим негативним чинником розвитку туристичної галузі є пандемія COVID-19. Туризм першим відчув на собі наслідки активної фази карантину – більшість готелів не мали можливості приймати клієнтів, заборона масових заходів, що приваблювали туристів (фестивалі, спортивні змагання, концерти, паради), значно вплинула на скорочення туристичних потоків, що скоротило частку світового ВВП. Взагалі, у 2019 р. туристична галузь додала у бюджет країн – 10,4% світового ВВП, вже у 2020 р. її цей внесок зменшено на 4,9% і він склав лише – 5,5% світового ВВП [18] від суб'єктів туристичного бізнесу.

Значно зменшилися доходи з внутрішнього туризму – на 45%, в той час, як доходи від міжнародного скоротилися на 69,4%, а скорочення робочих місць, зайнятих у туристичній сфері скоротилось на 18,5%.

У 2020 р. вже було втрачено 62 млн. робочих місць, що склало – 272 млн. робочих місць; на відміну від 2019 р., у якому число зайнятих у сфері туризму становило 334 млн. робочих місць. Внаслідок поширення пандемії COVID-19 та поточних обмежень на міжнародну мобільність туристичний сектор економіки та туристичний бізнес зазнав збитків майже на 4,5 трлн доларів США [18].

Статистика України за останні роки визначає, що туризм посідає далеко не останнє місце в загальній економіці України, оскільки становить близько 4-5% від ВВП [20], надходження від туризму в європейських країнах в середньому припадає близько 10% ВВП у порівнянні в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, де надходження від туристичної діяльності досягли 50,2% [21]. Варто проаналізувати внесок туризму та суміжних галузей у світовий ВВП за різними країнами, які є найпопулярнішими серед туристів (див. рис. 2.1).

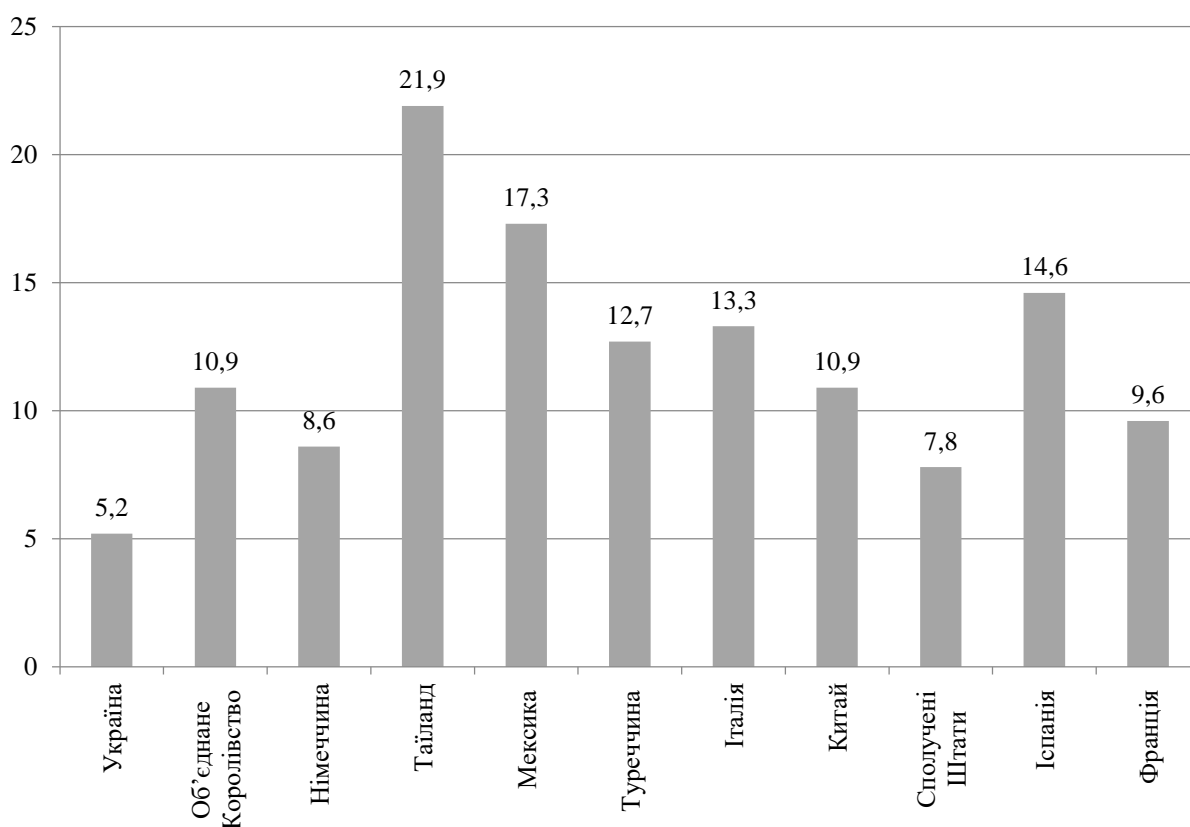


Рис. 2.1 – Внесок туризму у світовий ВВП, % за найпопулярнішими туристичними маршрутами у 2019 році (до дії факторів пандемії) (складено автором за [21])

До періоду пандемії у 2019 році лідером серед туристичних країн був Тайланд, він завжди приваблює до себе велику кількість туристів, його внесок у світове ВВП був – 21,9%; на другому місці по популярності була Мексика – 17,3%, на третьому місці Іспанія – 14,6% , четверте місце займає Італія – 13,3%, а на п'ятому місці Туреччина зі значним внесоком – 12,6%. В цьому рейтингу на останньому місці туризм України, який приносить 5,2% у світовий ВВП.

Але пандемію коронавірусу, яка змінила хід історії, називають «чорним лебедем» – подією, яку неможливо було передбачити. Індустрія туризму опинилась у невизначених умовах існування, що призвело до суттєвої зміни у діяльності різних суб'єктів туристичного бізнесу, яким потрібно було швидко пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, а саме:

- впровадження нових форм і видів туристичних послуг та напрямків туристичної діяльності;
- знаходження можливостей відтермінування надання послуг, щоб утримати клієнтів;
- надання знижок і бонусів;
- швидке впровадження цифрових технологій у туристичну діяльність;
- введення індивідуального підходу до клієнтів та розширення спектру додаткових послуг.

Доцільно зазначити, що пандемія коронавірусу ще не закінчена, тому суб'єктам індустрії туризму і надалі потрібно впроваджуваати нові стратегії, напрямки, щоб не втратити свою частку туристичного ринку, вишукувати нові методи підвищення своєї конкурентоспроможності, при цьому тримати, а то й підвищувати, якість і безпеку туристичних послуг. Не слід забувати, що вони перебувають в цілковитій невизначеності і залежності від державної політики та заходів, які приймаються для боротьби з коронавірусом і наслідками [19].

У 2019 році за даними журналу Zahlen Daten Fakten 2020 найбільш популярними серед країн за кількістю прибутків та за витратами на діловий туризм у світі були країни Європи. Лідерами ділового туризму є: Німеччина, Іспанія, Франція, Італія. Діловий туризм останнім часом набуває особливого значення,

його доля зростає в туристичному бізнесі. Кожне десяте прибуття в Бельгію та Францію здійснюється з діловою метою, у Великобританію – кожне третє. Загалом, у структурі ділового туризму більш динамічно розвиваються інсентив-туризм (MICE-tourism) та конгресно-виставковий (див. рис. 2.2).

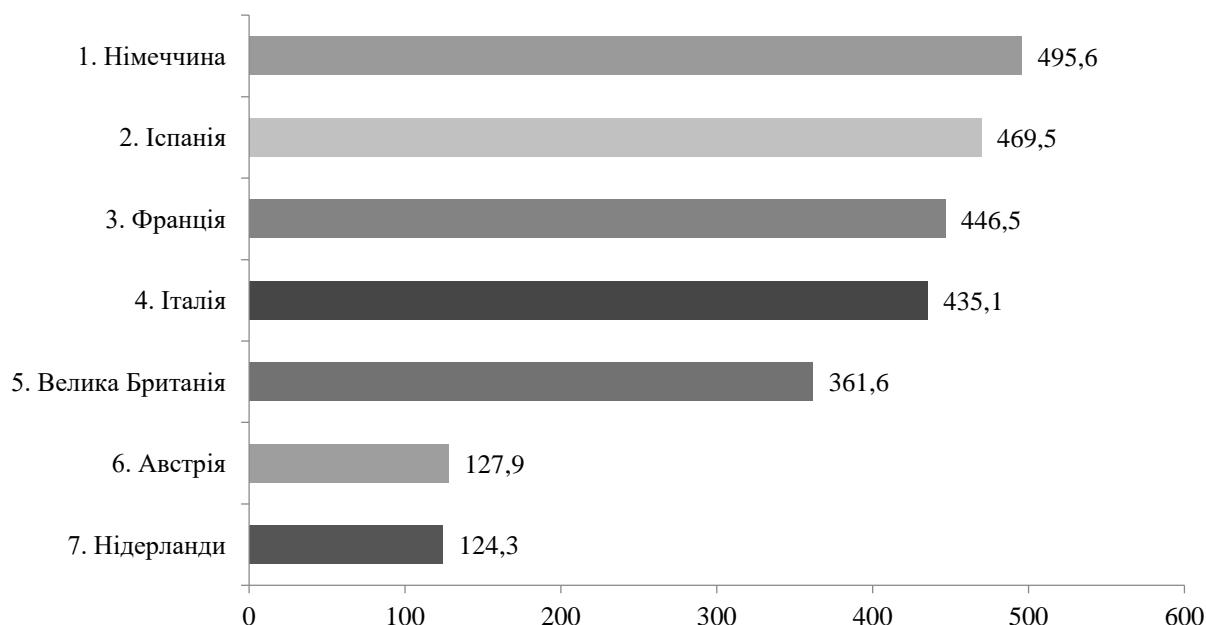


Рис. 2.2 – ТОП-7 популярних країн світу за відвідуванням туристів, млн. осіб (побудовано автором за [19])

За даними рисунку 2.2, за кількістю туристів, які відвідали ці країни ми можемо спостерігати, що лідирують Німеччина – 495 млн. осіб, Іспанія – 469,5 млн. осіб та Франція – 446,5 млн. осіб. Також дуже популярною за даними була Італія – 435,1 млн. осіб, які її відвідали. На останніх місцях в цьому топі Австрія – 127,9 млн. осіб та Нідерланди – 124,3 млн. осіб.

Якщо говорити про структуру ділового туризму, то індивідуальні ділові поїздки займають «левову» частку бізнес-туризму – це 71%, на другому місці відвідування конференцій та семінарів – 13%, далі йде інтенсивний туризм – 11%, і лише 2% займає виставковий туризм [19]. Але пандемія коронавірусу спричинила величезних світових збитків у економіках туризму багатьох країн. І туристичній індустрії було нанесено непоправну шкоду, особливо суттєве

зменшення кількості міжнародних туристів у всіх країнах. Більше всього збитків у 2020 р. порівняно з попереднім 2019 р., зазнали країни Китай (-84%), Франція (-82%), Таїланд (-79%), Іспанія (-76%), США, Туреччина (-72%) [19].

Коли почалась пандемія та відбулася повна зупинка міжнародного транспорту і введені карантинні заходи на великій території світу неможливо було будувати якісь плани та щось прогнозувати взагалі. Весь світ був в очікуванні розвитку подій та закінчення пандемії, тобто, усі очікували часу, щоб відновити нормальне життя та почати подорожі та планувати майбутнє. Внаслідок цих карантинних подій туристична галузь зазнала втрат і значне скорочення туристичних потоків. Всім країнам потрібно було заохочувати іноземних туристів і підтримати суб'єктів туристичного бізнесу країни, але кожна країна запроваджувала свої шляхи для підтримки туристичного бізнесу

Основний акцент більшості країн світу було визначено на розвитку внутрішнього туризму. Внутрішній туризм приносить більші доходи, ніж міжнародний. Так, у країнах ОЕСР на внутрішній туризм припадає 75% загальних витрат на туризм, а у країнах Європейського Союзу витрати на внутрішній туризм у 1,8 рази перевищують витрати на в'їзний туризм [19].

Кожна країна світу індивідуально та «по-своєму» намагається боротися з економічною кризою, кожна впроваджує заходи для підтримки туристичної індустрії. Розроблені спеціальні програми, щоб підтримати бізнес та зберегти робочі місця. Вся світова економіка поділилась на періоди: до кризи пандемії та після, кардинально змінивши наше життя та діяльність туризму в усьому світі, й Україна теж не є винятком. Основні заходи подані нижче (див. табл. 2.1).

Зазначені заходи, які розроблені різними країнами сприяють тому, що багато підприємств туристичного бізнесу змогли не тільки вижити, але можуть ефективно функціонувати, надавати різні туристичні послуги клієнтам, давати робочі міста багатьом працівникам туристичної галузі, сприяти подальшому розвитку туристичної діяльності, стимулюють введення інновацій у туризмі та сприяють додатковим надходженням у компаніях та до бюджетів країни. Звісно, що кожен з таких суб'єктів туристичного бізнесу має антикризову стратегію.

Заходи, розроблені країнами для подолання кризи та підтримки туризму в умовах пандемії (складено автором на основі [19; 23])

Країна	Заходи для підтримки галузі
Південна Корея	Фінансова допомога суб'єктам (субсидії, гранти та безпроцентні кредити для підтримки ліквідності компаній). Туристичні компанії можуть отримати пільгове беззаставне фінансування на загальну суму 8,1 млн. дол. за зниженою процентною ставкою (1%). Уряд країни випускає дисконтні купони, які можна використовувати для компенсації витрат на туризм.
Велика Британія	Субсидування зарплат співробітників. Уряд країни використовує заходи підтримки туристичних компаній, кожна із них натомість повинна зберегти персонал, що працює із клієнтами, і підтримати зв'язок туристичних організацій. Майже 1,5 млн євро виділено на фінансування організацій, зайнятих маркетингом туристичних напрямів. Представники туристичного бізнесу можуть звертатися за підтримкою для покриття витрат на утримання не більше ніж двох співробітників із виплатою до 2,8 тис. євро на одного працівника на місяць, а також витрат роботодавця зі страхування і пенсійних внесків протягом трьох місяців.
Китай	Провів ринкове дослідження для прогнозування частки внутрішнього туризму в загальному туристичному попиті. Туристична діяльність заохочується в кожній з провінцій. Міністерство культури і туризму спільно з Національною комісією охорони здоров'я закликали уряди провінцій відкрити місцеві мальовничі місця та визначні пам'ятки (з обмеженим доступом на умовах суворого контролю).
Італія, Ісландія, Литва та Республіка Корея	Затвердили ваучери на поїздки, видані урядом і надані сім'ям для внутрішніх поїздок
Німеччина	У країні доходи в туристичній галузі становлять 23% ВВП. Для забезпечення платоспроможності туристичних компаній та рефінансування виділено по 100 млрд євро, а на підтримку ліквідності туристичних фірм, компаній, організацій – 400 млрд євро. Податкові канікули, пільги і відтермінування. Наприклад, у туристичним компаніям дозволили відтермінувати податкові платежі до кінця 2020 р.
Франція	В країні, змінили умови скасування бронювання подорожей. Дозволено замість відшкодування надавати кредитну купюру або ваучер на еквівалентну суму, що діє на майбутню послугу; клієнти можуть вимагати повернення грошей за невикористані путівки через 18 місяців.
Нова Зеландія	Влада країни, затвердила спеціальний пакет підтримки туризму, частина якого виділена на просування внутрішнього туризму та підготовку рекламних кампаній на цільових зовнішніх ринках
Кенія	Оголосила про поступове відкриття туристичних закладів та гарантування двосторонніх туристичних угод і безкоштовних сертифікатів для країн Східної Африки

Продовження табл. 2.1

Країна	Заходи для підтримки галузі
Японія	Представила надзвичайний економічний пакет, який включає нову субсидію на суму понад 10 млрд дол. США як знижки та путівки споживачам, тим самим підтримуючи туризм, транспорт, продовольчі послуги та бізнес-заходи для негайного відновлення після пандемії. Після закінчення пандемії Японське агентство з питань туризму витратить 2,2 млрд доларів на залучення туристів, роблячи туристичні напрямки привабливими, покращуючи туристичне середовище та розробляючи рекламні акції для міжнародних туристів
Польща	Уряд країни підтримує мікропідприємства туристичної галузі через надання 5,65 млрд євро у формі безвідсоткових позик. Така сама сума виділяється як дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Також у бюджеті закладено 11,3 млрд євро (12 % ВВП Польщі) для підтримки малого та середнього бізнесу, дотичного до туризму. Податкові канікули тепер триватимуть від 6 до 12 місяців, а нульова ставка за позиками діятиме до 12 місяців.
Словаччина	Держава надала гарантії на суму до 500 млн євро на місяць, щоб компанії могли отримати кредит, а також виділила фінансову допомогу для збереження робочих місць у галузі. Уряд тимчасово скасував виплати працівників на користь компаній, що залишаються закритими на час карантину, відстрочка виплати з/п та корпоративних податків для підприємств, чії прибутки знизилися більше, ніж на 40 %. Туристичні компанії отримали дозвіл на списання збитків поточного року. Уряд дотує 80% з/п працівникам компаній. Передбачено компенсації для працівників тих туристичних компаній, що найбільше постраждали від пандемії, мінімальна виплата становить 1100 євро на місяць.
Угорщина	У країн впроваджено позики на пільгових умовах і гарантовані позики. Державний Eximbank виділив грант 800 тис. євро для інвестицій в експортні компанії. Крім того, за програмою лояльності діє компенсація 70 % з/п упродовж трьох місяців для компаній, що переживають занепад, уведено суттєве скорочення різних відрахувань із з/п, а також надбавку в розмірі 40% для осіб, що працюють у галузі досліджень і розробок інновацій у туристичній галузі.

Багато країн, які почали переорієнтацію на розвиток внутрішнього туризму, який не так потребує додержування карантинних заходів та в ньому значно менше туристи витрачають грошей і часу на транспорт, щоб дістатися міста відпочинку та менше залежні від глобальної кризи пандемії.

Від початку карантину економіка України, за оцінками експертів, вже втратила на туризмі півтора мільярди гривень. І хоч його частка ВВП відносно

невелика (це 1,5%), проте туризм тісно пов'язаний із суміжними галузями, такими як готельний бізнес, культура чи сфера послуг. Експерти зазначають, щоб швидко вийти з карантину та повернути усіх гравців ринку до роботи, треба змінювати формати та переорієнтовуватись на внутрішній туризм [21].

Слід підкреслити, що країни у більшості заходів підтримки туристичної галузі стимулюють розвиток внутрішнього туризму. Тому що у 2020–2022 рр. внутрішній туризм приносить більші доходи, ніж міжнародний. Так, у країнах ОЕСР на внутрішній туризм припадає 75% загальних витрат на туризм, а у країнах ЄС витрати на внутрішній туризм у 1,8 разу перевищують витрати на в'їзний туризм. Найбільшими за витратами внутрішнього туризму є США з майже 1 трлн дол., Німеччина – 249 млрд. дол., Японія – 201 млрд. дол., Великобританія – 154 млрд. дол. і Мексика – 139 млрд. дол. США [19, с.180].

В Україні внутрішній туризм набув піку популярності в далекому 2007 р., потім відбувся спад під час економічної кризи світу у 2008 році., але у 2014 році він мав найнижчі показники, настала політична та економічна криза через анексію Крима втрати великої кількості територій, на яку завжди був великий попит туристів. Але, як говорить статистика, влітку 2020 р. в період пандемії, попит на внутрішній туризм в Україні значно зріс відносно 2014 року [25].

Уряд України, як і велика кількість світових держав, запроваджують антикризові заходи для підтримки суб'єктів туристичного бізнесу: звільнення постачальників туристичних послуг від сплати ПДВ, податку на прибуток і єдиного соціального внеску (ЄСВ), земельного податку та податку на нежилий фонд нерухомості; було скасовано плату туристичного збору до кінця 2020 р., звільнено від оподаткування при сплаті оренди і землекористування орендарів державної та громадської власності в туристичному бізнесі [26].

Досвід свідчить, після початку пандемії коронавірусу країни починають переорієнтовуватися на розвиток внутрішнього туризму, тому що цей вид туризму не так, як інші залежать від впровадження карантинних обмежень. Пандемія активізувала процес швидкого впровадження цифрових технологій у туристичний бізнес. Впровадження цифрових додатків, цифрових платформ,

роботизації – все це робить туристичні послуги більш безпечними, зменшуючи особисті контакти та дотримання у туристичній індустрії санітарних норм.

Україна має вигідне географічне розташування, привабливі природні ресурси, значний туристичний потенціал, можливості розвитку внутрішнього туризму. Якщо будуть розроблені антикризові стратегії туристичного бізнесу, запровадженні нові форми та напрямки бізнесу, уряд забезпечить допомогу туристичній галузі – туристична індустрія вийде з кризового стану та принесе додатковий дохід суб'єктам туристичного бізнесу та державі.

Достовірно відомо, що криза коронавірусу вплинула на туристичну індустрію всього світу. Але в Україні туристичний бізнес мав свої проблеми ще до введення цих заходів, як відомо за офіційними даними туристичний бізнес втратив більше 1,5 млрд. доларів, але час покаже наскільки ще можуть продовжитися негативні наслідки пандемії. Якщо обмежувальні карантинні заходи, які пов'язані з міжнародним туризмом набудуть нової хвилі та будуть тривати, то туристична індустрія понесе багато збитків. Але держава повинна допомогти туристичному бізнесу через розвиток внутрішнього туризму.

За даними Мінекономрозвитку, в 2021 році Україну відвідало понад 14 млн. туристів. Обсяг податкових надходжень від туристичного бізнесу до державного та місцевого бюджетів склав 4,2 млрд. грн. Даних за повоєнні роки у відкритих джерелах нині немає. Розвиток туристичної сфери не можна було назвати задовільним і до коронавірусної кризи, адже потенціал туристичної галузі в Україні і досі повноцінно не реалізований. У той час, як в світовій економіці туризм становить близько 10% ВВП, в Україні це менше 2%. Це показує, що туризм впливає на зростання української економіки значно менше, ніж мало б бути. Але туристична галузь є важливою ще й тому, що туризм дає можливість отримати доходи іншим галузям – готельний бізнес, пасажирські перевезення, громадське харчування, торгівля, сфера розваг та культури тощо [10]. Взагалі, Вплив кризи COVID-19 на регіони світового туризму, де ділові поїздки були припинені доволі чітко продемонстровано у таблиці 2.2.

Вплив кризи COVID-19 на регіони, де туристичні ділові поїздки були припинені по всьому світі (станом на березень 2020 року) (складено за [10])

Окремі регіони світу	Китай	Гонконг	Тайвань	Азійсько-Тихоокеанський регіон	Європа	Середній Схід	Латинська Америка	Північна Америка
Частка компаній, які припинили усі або частину ділових поїздок, %	95	87	79	77	51	47	30	18

Криза пандемії коронавірусу завдала великої шкоди економіки світу, держав, підприємств. Нажаль транспорт, туристичний, готельно-ресторанний бізнес постраждав найбільше. Були підприємства, які зуміли перепрофілювати свою діяльність, але туристичний бізнес практично повністю зупинив свою діяльність. Офіційно туристичний бізнес втратив більше 1,5 млрд. доларів, але реальні дані набагато більші. Деякі країни дуже багато втратили від зупинки туристичного бізнесу. Наприклад, бізнес-туризм (діловий туризм), сегмент ринку, який є дуже прибутковим, втратив дуже велику кількість грошей.

В таблиці 1.3 показані регіони, які найбільше постраждали від впливу карантинних заходів від пандемії коронавірусу. Найбільше постраждав від пандемії Китай – 95% туристів скасували подорожі. Країна, в якій почалась пандемія та швидко набрала дію по всім регіонам, транспортне сполучення повністю з країною було призупинено. Наступні країни, що втратили багато своїх туристів, – Гонконг (87% бізнес-подорожей) та Тайвань (79% поїздок). У країнах Європи 51% туристів скасували бізнес-подорожі, найменше частка туристів знизилася в Північній Америці – 18 % поїздок було скасовано.

Світові втрати туристичної індустрії стали дуже значними, велика кількість туристичних компаній назавжди припинила свою діяльність. Україна теж зазнала значних збитків у туристичній діяльності. По всій країні закрито

понад 7000 турагенцій. За даними Асоціації індустрії гостинності внаслідок карантину може збанкрутувати кожен п'ятий туроператор. Крім туроператорів та турагентів сферу гостинності в Україні обслуговують близько 20 тисяч готелів і майже 30 тисяч ресторанів. 80% індустрії гостинності – це малий і мікро-бізнес, який в разі тривалої зупинки роботи та відсутності державної підтримки має високий ризик збанкрутувати та зникнути з ринку.

Якщо казати про те, що в таких туристичних областях, як Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Закарпатська відбулося повне призупинення туристичної діяльності та позначилося не лише на доходах всієї галузі, а й на добробуті населення регіонів. Так, у в Львівській області 80% обслуговуючого контингенту туристичної індустрії, яких більше 28 тисяч людей, пішли у відпустку за власний рахунок. Водночас, в 2019 році туризм забезпечив місцевим бюджетам Львівщини понад 880 млн. грн податків та зборів [10]. Безумовно, агресія росії проти України погіршила стан туристичного бізнесу.

Якщо велика кількість малих туристичних фірм повністю припинила свою діяльність та їх керівники почали шукати нові форми роботи, то великі туристичні компанії скоротили частину своїх програм у 2021 році та змінюють форми і напрямки діяльності, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Міністерство культури та інформаційної політики разом з профільним комітетом ВРУ для підтримки туристичної галузі розробили законопроект, в якому пропонує невеликі податкові послаблення, так, туристичний бізнес можуть звільнити від сплати ПДВ, податку на прибуток, ЄСВ, земельного податку, податку на нежитлову нерухомість, а також туристичний збір буде скасовано на деякий час та введені додаткові податкові пільги [10]. Але цих дій з боку держави замало, потрібно розробити нові напрямки та стратегії для порятунку туристичного бізнесу та разом з місцевою владою докласти зусиль для розвитку туристичної індустрії, яка поповнює державний бюджет.

2.2. Вплив військової кризи в Україні на стратегію розвитку туристичного бізнесу

У стратегічному плануванні розвитку туризму обґрунтовуються напрями та зміст управлінських заходів з врахуванням сильних чи слабких сторін, умов, можливостей чи загроз. Неприятливі внутрішні та зовнішні процеси та умови, що супроводжують розвиток туризму, потребують формування та застосування стратегії антикризового менеджменту. Стратегія розвитку туризму та курортів України до 2026 року є дійсною на сьогодні, але формувалась ще у 2016 році. В її обґрунтуванні використані такі методи аналізу умов і підготовки стратегічних планів, як SWOT-аналіз, висновки з застосування якого подано у таблиці 2.3.

На основі SWOT-аналізу була розроблена система стратегічних завдань Стратегія розвитку туризму та курортів України до 2026 р., реалізація якої дала б змогу: підвищити конкурентоспроможність національного та регіональних туристичних продуктів; підвищити якість життя населення забезпеченням економічного зростання у туристичних дестинаціях, створити нові робочі місця, створити сучасну туристичну інформаційну інфраструктуру [83].

Стратегія визначає інтегрований підхід до формування і реалізації державної політики у сфері туризму та курортів в Україні, який передбачає поєднання таких складових: галузевої (міжгалузева координація та системний розвиток складових сфери туризму і курортів), територіальної (міжрегіональна кооперація, досягнення рівномірного та збалансованого розвитку туристичних регіонів, територій, зон тощо), секторальної (створення системи стратегічного планування розвитку видів туризму на основі їх чіткої класифікації та визначення пріоритетних на державному рівні та регіональному рівні). Також була сформована дорожня карта та напрями реалізації Стратегії за такими основними напрямими її реалізації: «Безпека туристів», «Нормативно-правова база сфери туризму та курортів», «Розвиток туристичної інфраструктури», «Розвиток людських ресурсів», «Маркетингова політика розвитку туризму та курортів України», «Імплементация законодавства ЄС у сфері туризму та

курортів». Одночасно були розроблені цільові та регіональні (у різного рівня територіальних громад) програми розвитку сфери туризму та курортів.

Таблиця 2.3

Фрагмент матриці SWOT-аналізу туристичного потенціалу України на початок формування Стратегії розвитку туризму та курортів України до 2026 року (складено за [83])

Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Багата історія та культурна спадщина. 2. Широка географія та вдале географічне розташування. 3. Розмаїття ландшафту, помірний клімат (лише південна частина – субтропічний). 4. Висока ступінь концентрації історичних та культурних пам'яток які належать до різних течій та історичних періодів. 5. Наявність різноманітних природних лікувальних ресурсів для функціонування оздоровчих комплексів та створення нових. 6. Високий транспортний потенціал. 7. Високий рівень освіти населення. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Низький рівень розвитку інфраструктури туристичного сектору економіки. 2. Невідповідність ціна-якість туристичних послуг, висока вартість обслуговування. 3. Відсутність сформованого цілісного туристичного бренду України та її регіонів. 4. Недостатня інформаційно-рекламна діяльність щодо туризму України. 5. Неєфективна державна політика у сфері туризму. 6. Незначна кількість готелів, які відповідають світовим стандартам з надання послуг гостинності.
Можливості (O)	Загрози (T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Освоєння нових рекреаційних територій. 2. Розвиток нових видів туризму. 3. Розвиток бізнесової активності населення у сфері туризму. 4. Розвиток туристичної інфраструктури. 5. Покращання рівня обслуговування туристів. 6. Покращання екологічного стану у туристичних дестинаціях. 7. Розширення номенклатури туристичних послуг та підвищення якості їх надання. 8. Формування позитивного іміджу України як стабільної та безпечної. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Недосконалість і невідповідність виробництва та надання туристичних послуг міжнародним стандартам якості. 2. Зростання конкуренції на вітчизняному та зарубіжних ринках туристичних послуг. 3. Конкурентні переваги зарубіжних виробників туристичних послуг. 4. Зростання витрат на виробництво туристичних послуг. 5. Нестабільна політична ситуація (події щодо анексії АР Крим та проведення антитерористичної операції на території Донецької та Луганської областей).

Разом з цим застосування цих стратегічних планів виходили з одного варіанту реалізації – позитивного. Виходячи з цього, стратегічні напрями антикризового менеджменту не включались у Стратегію розвитку туризму та курортів. Однак, проведений SWOT-аналіз туристичного потенціалу України виділяв слабкі сторони та загрози в умовах розвитку вітчизняного туризму.

Військова агресія росії проти України (військова криза) посилила глобальну світову невизначеність та надовго зруйнувала економіку туризму діяльність туристичного бізнесу в Україні. Ті військові події, що відбуваються в Україні, створюють нові проблеми для глобального економічного середовища і ризикують завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на росію та Україну раніше в сукупності припадало лише 3% загальносвітових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору цих країн та заборона на російських перевізників – впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати на перевезення туристів.

Всі ці фактори здатні знову відправити туристичний бізнес в нокдаун. В ООН спрогнозували у 2022 році, що якщо війна в Україні затягнеться на рік і більше, глобальна індустрія туризму може втратити щонайменше 14 мільярдів доларів [25]. Такі прогнози у 2023 році вже знайшли обґрунтування у часі.

За даними Euromonitor International в 2022 році окрім туристичної галузі України з негативними наслідками можуть зіткнутися деякі близькосхідні країни (військова криза Ізраїля це підтвердила вже з 7 жовтня 2023 року). Мова йдеться про три найпопулярніших напрямки для туристів із України та рф – Єгипет, Туреччина і ОАЕ. У 2019 р. за даними міжнародної компанії Colliers International, кількість туристів у напрямку Єгипту була більше на 49% і туристи з України займали друге місце після Німеччини. У 2021 році рф скасувала шестирічну заборону на чартерні рейси до Єгипту, то там вже встигло відпочити 700 тисяч туристів з рф. Зараз в умовах війни туристичні потоки мінімізовані.

Внаслідок військової кризи Туреччина може понести втрати на рівні від 60 – 65% туристичного потоку. Міністерство туризму Туреччини надало інформацію, що в 2021 році до країну відвідало понад 2 мільйони українських туристів. В ОАЕ ситуація трохи відрізняється. Там прогнозують часткову компенсацію збитків від зниження туристичного потоку прибутками від бізнесу із продажу нерухомості. Адже певна кількість українців і так званих «росіян», «рятуючи» свої заощадження і вкладають гроші в нерухомість [25].

Також країни з традиційно стабільним туристичний бізнесом відчують суттєві трансформації. Згідно даних німецької консалтингової компанії [26] Fried & Partner в більш-менш стабільній Німеччині нині 35,8% туристичних агентів оцінюють поточну ситуацію з продажем туристичних послуг як лише тимчасово стабільну. Аналітики не сподіваються на швидкий вихід з кризи.

На поточний оптимізм у 2023 р. європейських та американських туристів геополітична криза в Україні поки що ніяк не впливає, але прогнози на майбутнє не втішні. Такі дані показало опитування, зроблене консалтинговою компанією Fried & Partner. За їхніми даними на даний час – 35,8% турагентів у Німеччині виражають свою думку, що теперішня ситуація на ринку туристичного бізнесу – добра. При цьому залишається частка агентств, які стверджують, що продажі знаходяться на задовільному рівні, в лютому 2023 р. – 50%, а в березні знизилася до 46,2%. Проте, частка агентств, які заявили, що продаж поганий (за даними того ж опитування), знизився до 17,9% у березні відносно 23% у лютому [26].

Треба додати, експерти визначають, що зріс в ціні для німців відпочинок на місцевих курортах в межах ЄС. Наприклад, в іншій країні ЄС – Польщі, європейці масово скасовують бронювання польських готелів і турів у агенціях. Тобто, війна в Україні вплинула на закордонний туризм до Польщі. Європейці масово скасовують бронювання готелів і турів у агенціях. При цьому державне агентство з туризму Польщі намагається довести, що країна є безпечною для туристів [26]. Однак, тури скасовуються туристами зі США, Великої Британії, Франції та Іспанії через побоювання можливих військових дій в самій Польщі.

Очільник голови Палати готелів у Малопольській провінції у Кракові заявив, що втрата доходу була частково компенсована масовим прибуттям українців до Польщі [27]. Понад два мільйони українців прибуло до Польщі після вторгнення росії і дехто з них знайшов житло в готелях. Однак, їхнє перебування часто буває коротким і непередбачуваним. У Краківській туристичній палаті кажуть, що власники туристичного бізнесу бояться такої тенденції. Зменшується кількість замовлень зі США, Великої Британії, Франції та Іспанії. Люди прямо кажуть, що бояться приїжджати до Польщі. Ситуація із української галузю

туризму виглядає песимістично. Слід нагадати, що різні країни світу мали багато прикладів, коли після масштабних конфліктів у країні бізнес відновлювався та країна знову приймала туристів.

Однозначно можна стверджувати, що яскравим прикладом відновлення суб'єктів туристичного бізнесу для України є Хорватія. Туристичний бізнес у Хорватії практично припинився в 1990-х роках під час війни, але після її закінчення, розпочалась масована піар-кампанія країни та її раніше не відомих туристичних «родзинок». Хорватія має тисячу островів, з яких 66 населені. Завдяки таким географічним особливостям, в країну потягнулися туристи, які раніше знали тільки про грецькі острови. Після війни Хорватією зацікавилися великі круїзні компанії, міжнародні туристичні оператори, мережеві готелі. Туристичний значно зріс, це дуже вплинуло на економіку країни, її дохід [25].

Все це стосується лише іноземних туристичних ринків. Що відбудеться із туристичним бізнесом України після перемоги над фашистською росією – аналітики поки що не беруться давати прогнози. На теперішній час в Україні туризм, як системоутворюючу галузь економіки, заблоковано. Дуже багато готелів переобладнано на потреби біженців під житло, повністю зачинено або зруйновано. Міжнародний туризм практично перейшов у стагнацію внаслідок війни, а туристична діяльність суб'єктів бізнесу переходить у цифрову форму.

З урахуванням зазначених умов автором побудовано фрагмент матриці SWOT-аналізу туристичного потенціалу України у 2023 році (див. табл. 2.4).

Головним питанням антикризового менеджменту туристичної індустрії країни: які стратегії та заходи допоможуть реанемувати галузь. Державна агенція з розвитку туризму вже запропонувала кілька напрямів [25], а саме:

- сформулювати нові змісти для внутрішнього туризму: на кшталт «Для чого ми подорожуємо Україною?»;
- після війни, коли на сході України стане безпечно, відомство має намір розвивати туризм в Донецькій і Луганській областях дуже активно;
- планується розробка туристичних програм, наприклад, «Маршрут по місцях військової слави ЗСУ та захисників України».

**Фрагмент матриці SWOT-аналізу туристичного потенціалу України
станом на 2023 рік (побудовано автором за результатами дослідження)**

Strengths / Сильні сторони	Weaknesses / Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – стійкість туризму доведена минулими кризами в економіці країни й на світовому та вітчизняному туристичних ринках; – внутрішній туризм може діяти як буфер; – переваги адаптації: протоколи безпеки й гігієни, співвідношення «ціна-якість», подорож ближче до дому, відповідальна поведінка споживачів; – активізація сфери стратегічного планування туристичної діяльності на національному рівні; – державна підтримка туристичної галузі. 	<ul style="list-style-type: none"> – військовий конфлікт України з росією; – значні втрати туристичних об'єктів та туристичної інфраструктури на окупованих територіях, а також, де ведуться військові дії; – серйозні порушення в авіасполученні; – розгляд подорожі як ризику; – міграція населення, у тому числі співробітників туристичної сфери.
Opportunities / Можливості	Threats / Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – переосмислення бізнес-моделей розвитку туристично-рекреаційної сфери; – інновації, оцифрування та діджитал-маркетинг; – використання логістичних та сервісних систем самообслуговування клієнтів; – орієнтація на стабільні сегменти ринку (сільський, зелений, оздоровчий туризм, екотуризм); – розвиток нових видів туризму; – розвиток міжнародного партнерства. 	<ul style="list-style-type: none"> – економічне середовище в Україні через війну: зниження ефективності туристичного бізнесу (туристична інфраструктура включно), загрози працевлаштуванню, зростання безробіття, – непередбачуваність бізнесу, що впливає на довіру споживачів і бізнесу; – на значній території країни пляжні і пішохідні тури неможливі через військові дії та наявність мінних полів (розмінування займе роки); – подорожчання вартості оренди житла через інфляцію та високий рівень воєнної небезпеки; – політична невизначеність в умовах сучасного глобального світу, що впливає на розвиток туризму на світовому ринку.

Неминучою є дійсно трансформація туристичного «ландшафту» країни. Можливим є створення військових туристичних напрямків, нової «історичної спадщини» та туристично привабливих об'єктів – все це ще попереду. Головне, щоб на це знайшлися дотації з державного бюджету. Справедливі дотації держави у сфері внутрішнього туризму будуть надважливими.

Дуже креативно виглядає ідея створення маршруту для шанувальників мілітари-туризму. Важливими першочерговими кроками буде ще відновлення туристичної інфраструктури і допомога в реанімації туристичного бізнесу. Що стосується міжнародного промо, то звичайно, що велика кількість іноземних туристів будуть зацікавлені у відвідуванні місць та маршрутів бойової слави

ЗСУ. Можливим вважається створення цілих військових відкритих музеїв, таких як, наприклад, музей «АЗОВ», це буде унікальне місто боєвої слави України. Створити бренд України, як країни середньовічних замків, яких чимало на Поділлі й Закарпатті. Нестандартні й потенційно успішні формати будуть мати перспективу Для прихильників екотуризму, турів по крафтових виробництвах, унікальних виноградниках цікавими є Карпати й Закарпаття. Головним має стати креативні напрямки антикризового менеджменту та вектори по виходу з кризи.

2.3. Досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу

Світовий туристичний бізнес, який продовжує виходити з кризового стану після наслідків панлемії та карантинних обмежень (хвилі тривають ще зараз), гостро відчуває на собі недоотримання доходів через очікувані наступні хвилі коронавірусу. Особливо відчутними вони є для країн, де туристична діяльність складає велику частку ВВП і має значний вплив на ринок зайнятості. Укрінформ спробував дослідити, як іноземні держави намагаються протистояти викликам в туристичній галузі; до яких креативних ідей вдаються, щоб мінімізувати втрати від кризи; які заходи виробляються щодо виходу туризму з кризи.

Для того, щоб відновити туристичні потоки, уряди різних країн готові йти на політичні поступки. Навіть з принципових питань у регіоні, де десятиліттями не вщухає арабо-ізраїльський конфлікт. В результаті тривалих перемовин між Тель-Авівом, Абу-Дабі та Вашингтоном – Ізраїль і ОАЕ уклали історичну мирну угоду. Згідно з основним її положеннями, Ізраїль не оголошуватиме суверенітет над західним берегом річки Йордан, а мусульмани зможуть вільно відвідувати храми Єрусалиму. Однак, безумовно, політичні та військові події 7 жовтня 2023 року (розпочатий терактом палестини проти Ізраєля) внесуть своє коригування та можуть бути знову змінені напрямки туристичних потоків у регіоні.

Чорногорія для відновлення туристичної бізнесу відкрила кордони для громадян Сербії та росії, вони складають більшість туристів. Але це не рятує туризм: якщо у 2019 році з цих країн було 72 тисячі гостей, то у 2020 році – лише

300 туристів[23]. Туризм зазвичай становив 25% національного ВВП країни та зараз надає робочі міста практично 20% чорногорців. Чорногорські економісти стверджують, що пандемія викрила «небезпеку складання яєць в один кошик» національної економіки, а другим стовпом якої є сільське господарство з 50% ВВП. За даними Міжнародного валютного фонду за останні 14 років Чорногорія знаходиться у зоні максимально сильного економічного спаду – біля 9% ВВП.

З початку пандемії круїзні туристичні лайнери стали одними з головних осередків поширення коронавірусу. Саме тому, як повідомляє The Independent, невеликі чартерні круїзні компанії почали скасовувати рейси на 2021 рік ще у липні 2020 року, проте згодом до них приєдналися більш великі гравці. Зокрема, американська круїзна компанія сегменту люкс Seabourn Cruise Line, що належить Carnival Corporation, скасувала майбутні рейси на трьох своїх крупних суднах. Бронювання квитків було відновлено тільки з травня 2021 року.

Британська компанія P&O Cruises також відклала відновлення круїзів. Усі її поїздки скасовані до листопада 2020 року. Інші карибські, американські кругосвітні круїзні компанії скасували рейси до березня 2021 року.

Якщо констатувати, що загалом щорічний ринок світової індустрії морських круїзів до кризи становив 120 млрд доларів, і забезпечував роботою понад 1,2 млн осіб. Індустрія досі потерпає не лише через закриття кордонів і зупинку туризму – а й через фінансові та репутаційні втрати через численні судові позови. Галузь не є у списку пріоритетних на державну підтримку, бо круїзна бізнес-модель десятиліттями розвивалася поза державною регуляцією. Власники компаній активно використовували податкові гавані та послуги офшорних компаній, часто ходили в океан під чужим прапором. Команда переважно складалася з іноземців із країн з низькою оплатою праці: Філіппін, Індонезії, росії або України. Криза пандемії COVID-19 зіграла невеселий жарт із круїзними компаніями. Значна більшість відтепер позбавлена урядових дотацій. Та й які вони можуть бути з боку урядів Монголії або Ліберії з їх економією.

У цьому сенсі цікаво наголосити, що німецька компанія TUI Cruises продовжує використовувати «пасажирські крейсери» за призначенням. Круїзний

лайнер відчалює від німецького узбережжя, курсує кілька днів морем і повертається назад. Туристи вже назвали такі морські круїзи «мандрівкою в нікуди». Але компанія до кінця серпня 2022 року проводила ці морські екскурсії до семи днів, демонструючи туристам види на узбережжя Норвегії, Швеції, Фінляндії. Компанія дотримувалась правил дистанції, кількість пасажирів є обмеженою, камери з тепловізорами щоденно стежать за температурою їхнього тіла, судна забезпечені тестами на COVID-19, а маски обов'язкові навіть у ліфтах і коридорах. Харчування за формулою «усе включено» залишилося, хоча страви і напої роздають офіціанти у масках. Розважають їх на нічних шоу танцюристи в масках з дотриманням соціальної дистанції. З тих же міркувань на вечірках грають спокійну музику, аби люди менше рухалися. Наживо за шоу в залі може спостерігати одночасно обмежена кількість глядачів, решта спостерігає за дійством на сцені у каютах по телевізору – такі дії в умовах кризи [23].

Доки пандемія не закінчена, карантинні обмеження зняти не повністю, уряди багатьох країн намагаються розробити заходи підтримки туристичної галузі, яка у різних європейських країнах становить від 9 до 23% ВВП.

Уряди країн миттєво відреагували на необхідність мінімізувати економічні руйнівні наслідки пандемії COVID-19, узявши за основу два загальних підходи з опанування даної ситуації: перший – направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, а другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань. Більшість країн світу орієнтуються на обидва підходи. Держави з більш розвиненою економікою та вищим кредитним рейтингом покладаються здебільшого на доступні лінії кредитування, усвідомлюючи, що саме це дозволить відновити конкурентоспроможність національної економіки у максимально стислий термін, а також швидко відновити потенціал туризму.

У великої більшості країн світу впроваджують різні програми, вони розняття за розміром компаній, для малих та середніх підприємств, яких більшість у галузі та вони є джерелом інновацій і спеціальної підтримки [23].

В деяких країнах Європи готельний та супутній йому бізнес отримав дозвіл на відновлення роботи з дотриманням карантинних норм і правил, щоб запобігти

спалаху повторної хвилі пандемії. Всі такі нововведення зменшили прибутки туристичних фірм і компаній гостинності, тому що обмежується кількість гостей закладів та це подовжує негативні наслідки на бізнес. При цьому, йде підготовка до нової хвилі коронавірусу, тобто до сталого існування в умовах кризи.

Різні країни та їх фахівці галузі та місцева влада шукають творчі та інноваційні рішення. Наприклад, у Литві, муніципальна влада надала дозвіл ресторанам і кафе на розташування закладів на території міських площ і в місцях громадського користування. У такий спосіб спрощення дозвільної процедури підприємці заощадили на видатках. Інновації стосуються не лише готелів, їх потребують і специфічні сектори галузі, такі як організація зустрічей та подій, музеї, центри перекладу, заповідники та національні парки.

Наразі безперервно докладаються зусилля для впровадження ефективних політичних рішень, направлених на збереження сектора та стимулювання міжнародної координації. Ці рішення обговорюються на самітах G7 та G20, зустрічах профільних міністрів ЄС, інших структур тощо [23].

Майбутнє виживання галузі – за туристичними союзами. Країнам, які шукають партнерів для цього, доведеться мати справу з тими, кому вдалося утримати ситуацію під контролем та створити надійну репутацію. Туристичні союзи також виправдані серед історичних геополітичних союзників, тих же Нової Зеландії й Австралії, Таїланду і Китаю, країн Балтії.

Туристична індустрія України, яка потрохи оговтається від довгих хвиль пандемії та карантинних заходів, у 2021 році відновлювала вже туристичні потоки. У деяких суб'єктів туристичного бізнесу це виходило краще за інших.

За рейтингом 2021 року провідного українського онлайн-журналу в топ-25 туристичних фірм входили компанії, діяльність яких описана нижче [28]. Дані суб'єкти туристичного бізнесу вживали різних заходів по виходу з кризи.

Лідером за обсягами надання туристичних послуг стала компанія Apex Tour, яка відправляла чартери на літаках своєї власної авіакомпанії у восьми напрямках: Туреччина (251 тисяча клієнтів), Єгипет (225 тисяч), Домінікана (18 тисяч), ОАЕ (8,7 тисячі), Таїланд (5) 3 тисячі туристів на початку 2020 року),

Куба (1,8 тисячі туристів за той же період), Іспанія (1,7 тисячі на початку року) та Мальдіви (644 туристи після карантину) [28].

На другому місці компанія Join UP!, хоча її обсяги сильно зменшилися, проте, але вони, досить великі. Компанія втратила через карантин кілька дуже перспективних ринків (особливо шкода Італії, куди раніше масово літали літаки SkyUp), проте продовжує входити до лідерів за іншими напрямками.

На третьому місці – TUI Ukraine. Компанія у 2021 році відправила 131,6 тис. українських туристів до Туреччини, 122,6 тисяч до Єгипту, 3,6 тисяч до Емірату, більше 2 тисяч до Хорватії, більше тисячі до Болгарії, більше тисячі до Чорногорії та більше 16 тисяч за іншими напрямів (див. рис. 2.3 та 2.4).

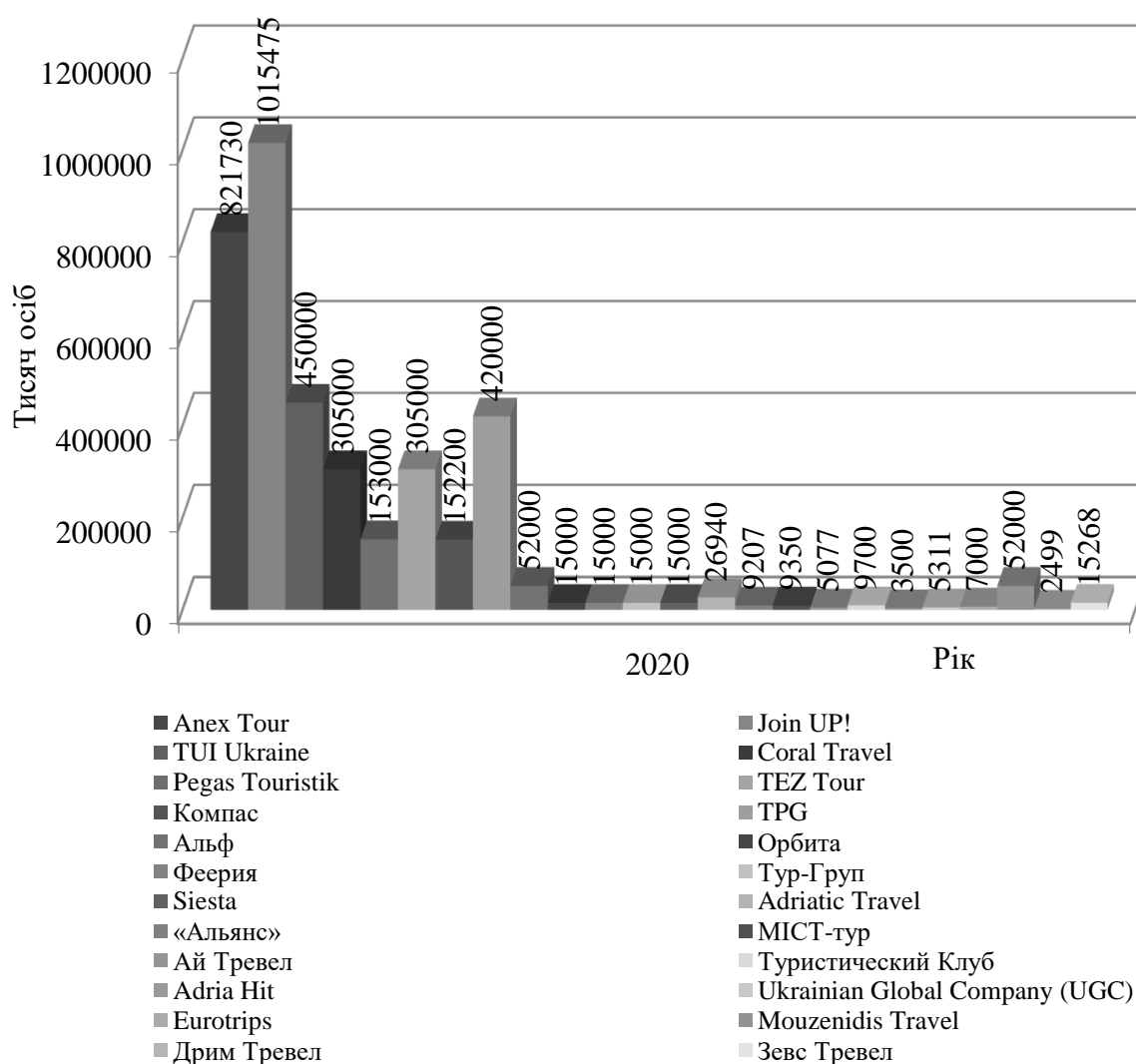


Рис. 2.3 – Кількість туристів, відправлених туроператорами виїзного туризму (побудовано автором за [28])

Проте у порівнянні з 2020 роком ці компанії втратили велику кількість туристів, тобто ще більше, ніж після початку пандемії: від 25 до 70% туристів.

За останні довоєнні роки (до подій 24 лютого 2022 року), 2021 рік став найжахливішим для суб'єктів туристичного бізнесу. У туристичному бізнесі були різні проблеми, але все це було лише неприємно. Але пандемія стала кризою майже повна зупинка транспорту, закриття кордони, тривалі карантинні заходи, відкладені польоти, закриті готелі, скасовані подорожі, самоізоляція, небезпека життя через зараження тощо. Все це нанесло великі втрати: закриття 25% підприємств та компаній туристичної індустрії, робітники залишились без роботи, транспортні компанії несуть величезні збитки, туристичні агенства надовго залишились без туристів – це колосальний удар по галузі.

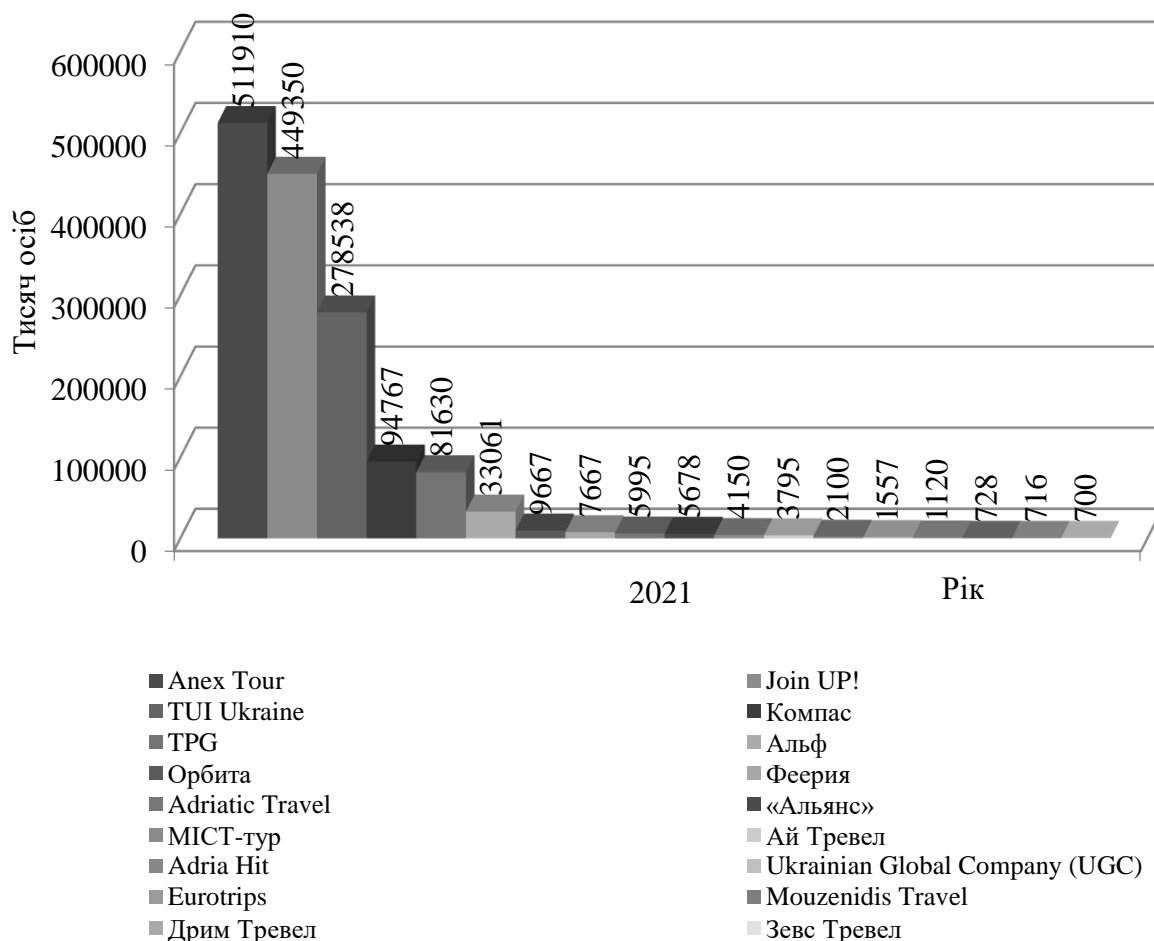


Рис. 2.4 – Кількість туристів, відправлених туроператорами виїзного туризму (побудовано автором за [28])

Примітка. 18.06.2021 – Mouzenidis Travel зупинив ринкову активність.

Криза – це можливість переосмислити те, як туризм взаємодіє з нашим суспільством, іншими секторами економіки, нашими природними ресурсами та екосистемами; потрібно краще керувати туристичним бізнесом, щоб забезпечити справедливий розподіл його вигод та прискорити перехід до вуглецево-нейтральної і сталої економіки туризму. Криза, яка викликана COVID-19, є переломним моментом для узгодження зусиль з отримання коштів для існування, що залежать від туризму з ЦСР та забезпеченням більш стійкого, інклюзивного, вуглецево-нейтрального та ресурсоефективного майбутнього.

В аналітичній записці Генерального секретаря з туризму щодо COVID-19 пропонується п'ять пріоритетних напрямків для перепуску туризму. Така Дорожня карта з відтворення туризму та відновлення його сталого розвитку після кризи має охоплювати п'ять пріоритетних областей рішень [29].

1. Пом'якшити соціально-економічний вплив на засоби для існування, особливо на зайнятість жінок та економічну безпеку.

2. Підвищити конкурентоспроможність та підвищити стійкість, у тому числі за рахунок економічної диверсифікації з заохоченням внутрішнього та регіонального туризму, де це можливо, та створенням сприятливого ділового середовища для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП).

3. Просування інновацій та цифрова трансформація туризму, включаючи просування інновацій й інвестиції в цифрові навички, особливо для тимчасово безробітних осіб та осіб, які шукають роботу.

4. Сприяти стійкості та зеленому зростанню для переходу до стійкого, конкурентоспроможного, ресурсозберігаючого та вуглецево-нейтрального сектору туризму. Зелені інвестиції для відновлення можуть бути спрямовані серед іншого на території, що охороняються, відновлювані джерела енергії, розумні будівлі та економіку замкнутого циклу.

5. Координація, партнерські відносини для перезапуску та перетворення сектора для досягнення ЦСР, забезпечення перезапуску та відновлення туризму ставить людей на перше місце та спільної роботи, щоб послабити та зняти обмеження на поїздки відповідальним та скоординованим чином.

Ці заходи сприятимуть скорішому розвитку туристичного бізнесу.

Висновки до розділу 2.

Досліджено світову кризу пандемії та її вплив на туристичний бізнес. Світова криза пандемії перевернула життя та встановила нові жорсткі правила виживання та сталого існування. Довгі карантинні заходи, постійна безпека в місцях загального користування, дотримання правил безпечної дистанції та інше. Всі галузі відчули на собі одразу великі зміни, але кожна свої. Туристична індустрія, транспорт, готельно-ресторанний бізнес – ці галузі більше всього відчули на собі ці зміни. Велика кількість підприємств цих галузей повністю зупинила свою діяльність, а 25% назавжди припинила своє існування. Суттєвих змін набула діяльність різних суб'єктів туристичного бізнесу, яким слід було швидко пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, а саме: впровадження нових форм і видів туристичних послуг та напрямків туристичної діяльності; пошук можливостей відтермінування надання послуг для утримання клієнтів; надання знижок і бонусів; швидке впровадження цифрових технологій у бізнес; введення індивідуального підходу до клієнтів та розширення додаткових послуг.

Проаналізовано вплив військової кризи в Україні на туристичний бізнес. Ті військові події, що відбуваються в Україні, створюють нові проблеми для глобального економічного середовища і ризикують завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на так звану країну «росія» та Україну раніше в сукупності припадало лише 3 відсотки загальносвітових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору цих країн та заборона на російських перевізників – впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати на перевезення туристів.

Обстежено досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу. Уряди країн миттєво відреагували на необхідність мінімізувати економічні руйнівні наслідки пандемії, узявши за основу два загальних підходи з опанування даної ситуації: перший – направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань.

РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

3.1. Рекомендовані напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі

Для подолання кризи в туристичному бізнесі дієвим має бути комплекс заходів, у тому числі слід забезпечити впровадження інноваційних технологій в галузь та цифровізацію туристичної індустрії, яка буде забезпечувати більшу конкурентоспроможність суб'єктів туристичного бізнесу. Туристичний бізнес в період пандемії, постійних обмежень та військових дій в Україні, знаходиться в кризовому стані. Не встиг туристичний бізнес оговтатися від чергової хвилі пандемії, як війна зруйнувала всі плани галузі по виходу зі скрутного становища. Суб'єкти туристичного бізнесу, що залишилися на ринку, повинні адаптуватися до нових умов праці з дотриманням вимог безпеки та з індивідуальним підходом до споживачів послуг. Менеджери в туристичній галузі повинні запропонувати антикризові стратегії та напрямки по виходу з кризи для бізнесу, які в сучасних умовах забезпечать повний комплекс туристичних послуг та умови безпечного відпочинку. По-перше потрібно ввести на постійній основі посади антикризових менеджерів, а не тільки у момент настання піку кризи, їх роль для суб'єктів туристичного бізнесу дуже важлива, бо без них не можлива ефективна робота.

Так, є кілька типів криза-менеджерів: планові і надзвичайні. Планові менеджери займаються профілактичними заходами в суб'єктах туристичного бізнесу, вони постійно контролюють ринок, зміни у навколишньому середовищі та допомагають керівництву проаналізувати можливі ризики та мінімізують їх. Якщо профілактичні заходи не змогли налагодити роботу підприємства, ситуація вийшла з-під контролю персоналу та керівництва, а робота компанії швидко руйнується – на зміну плановому приходять надзвичайний кризовий менеджер, антикризовий керівник або, як його ще називають спеціалісти, траблшутер. Ці фахівці з'являються, коли у компанії настають скрутні кризові часи [30].

Антикризовому менеджеру доводиться працювати в режимі, коли є потреба у прийнятті рішення швидко, але виважено. Дуже часто в такому стані фахівець має не достатню кількість достовірної інформації, тому що проблема може критися у специфіці суб'єкта туристичного бізнесу, його історії або незадокументованих взаєминах з партнерами. Такий антикризовий менеджер спочатку виявляє проблеми суб'єкта туристичного бізнесу, у чому вони виявляються – в зовнішніх чи внутрішніх чинниках. Потім він проводить аналіз всіх чинників, які спричинили кризовий стан суб'єкта туристичного бізнесу та розробляє антикризову стратегію, Після цього проводить аналіз, розробляє стратегію забезпечення стабілізації діяльності конкретного суб'єкта туристичного бізнесу. Далі він пропонує і узгоджує керівництву підприємства дану стратегію, розробляє заходи для реалізації. Робота кризового менеджера направлена на допомогу компаніям, щоб швидко вийти з кризового стану та відновити ефективну діяльність, знайти нові напрямки розвитку. Стратегічні напрямки подолання кризи в туристичному бізнесі подані на рисунку 3.1.



Рис. 3.1 – Стратегічні напрямки подолання кризи в туристичному бізнесі та антикризові стратегії (узагальнено автором на основі [31, с. 27])

Для туристичного бізнесу стратегічними напрямками подолання кризи або напрямками антикризового менеджменту можуть стати (див. рис. 3.1):

- активне впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-маркетинг і е-маркетинг, контент, цифрові платформи та інші;
- впровадження індивідуального підходу до надання туристичних послуг, враховуючі всі особливі потреби кожного клієнта;
- впровадження інноваційних методів в туристичному бізнесі, таких як реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, система управління якістю;
- організація бюджетного туризму за рахунок впровадження спеціальних наметових поселень – кемпінгів;
- організація нових методів і форм туризму, затребуваних часом, таких як хорті- туризм, business + leisure, військовий туризм;
- розробка антикризових програм та заходів для підтримки бізнесу;
- онбординг персоналу.

Цифрові технології мають зараз особливий вплив на розвиток всіх форм бізнесу, особливо в часи постійних обмежень, загроз та дотримання безпекової дистанції, інформаційні, комп'ютерні та цифрові технології заповнили наш простір і тому туристичний бізнес повинен теж впроваджувати ці технології у діяльність усієї індустрії, наприклад, онлайн маркетинг і е-маркетинг, контент та інше. Цифрові технології здатні перетворити будь-який бізнес та галузь на конкурентоспроможний, додати їм специфічних конкурентних переваг, швидше розвинути діяльність та вивести з кризи. Цифрова революція відкрила багато нових технологічних напрямків, трансформації відбуваються в усіх сферах життя. У туристичному бізнесі відбуваються радикальні зміни, для них дуже важливо такі фактори як: мобільність, комфортність, креативність, екологічність, доступність додаткового спектру послуг, безпека здоров'я та життя [32, с 68].

Електронний маркетинг, е-маркетинг, інтернет-маркетинг – це ведення маркетингу на основі електронних технологій. Якщо маркетинг – це залучення і утримання клієнтів, то інтернет-маркетинг – залучення і утримання клієнтів в Інтернеті, завдяки чому туристичний бізнес набуває віртуальної форми [33].

Слід усвідомлювати, які можливості надаються від використання даних технологій. У даний час, а особливо у час постійних обмежень, більшість людей перешли в онлайн режим, залишившись вдома, то набагато більше часу вони проводять біля телефонів, планшетів, комп'ютерів, дистанційно працюючи й навчаючись. Тому керівникам туристичної індустрії необхідно приділяти більше уваги їх Інтернет сайтам, рекламувати свій заклад через соціальні мережі [34].

Наприклад, ми запровадили в нашому закладі нову послугу унікального масажу, який пропонує дуже кваліфікований, досвідчений лікар. Ми можемо створити контент про дану якісну послугу, яка допомагає зберегти ваше тіло у чудовому стані та вигляді. Якщо цей контент буде корисним та цікавим, він привабить нову кількість клієнтів до вашого закладу, особливо якщо він буде унікальним. Якщо дану послугу отримав хтось з відомих людей та рекомендує даного лікаря та конкретний заклад, то контент буде ще й популярним

Але мета будь-якого контенту – продати. Продати туристичний товар або послугу, продати себе, як чудового автора ідеї, продати новий медіаресурс багатомільйонній аудиторії тощо. Текст, що продає, має бути й інформаційним, і повчальним, і дещо розважальним – усе це характеристики цікавого контенту [35]. За допомогою перелічених заходів можливо долучити велику кількість нових клієнтів та отримати додатковий дохід для туристичного бізнесу.

Маркетинг впливу (Influence marketing) – сучасний інструмент, коли до цільової аудиторії бренду звертається відома людина, якій споживачі довіряють, до чієї думки прислухаються. Для цього використовуються соціальні мережі (відео на YouTube, пости у Instagram, різні конкурси, огляди тощо) Такий вид маркетингу може використовуватися у діяльності різних форм бізнесу, так, маркетинг впливу відносять до іміджевих інструментів [36]. Використовуючи цей інструмент можливо дуже ефективно і швидко збільшити цільову аудиторію споживачів туристичних послуг, а також збільшити прибуток компанії.

Туристична діяльність, як інші галузі – складна система, на яку постійно впливає велика кількість факторів зовнішнього середовища, компанії постійно відчувають їх вплив, та головне швидко адаптуватися до змін середовища.

Впровадження індивідуального підходу до надання послуг. На даний час люди стали більш вимогливими до надання туристичних послуг й саме це відбувається тому, що є сильна конкуренція на даному ринку. Наявність у туристичних компаній спеціалістів, які мають навички індивідуального підходу до клієнта, працює тільки на імідж компанії. Бажання отримати за відповідну ціну поїздки, як можна більше додаткових послуг та позитивне враження, то це дуже звичайне явище. Тому керівництво компанії повинно постійно обучати персонал, щоб краще пропонувати послуги, якісно та безпечно, враховувати всі побажання клієнтів, мати можливість виконання усіх потреб споживачів. Це значить дбати про свою репутацію та отримувати задоволених клієнтів, а це дасть додатково нову аудиторію та збільшить прибуток компанії.

Наступний напрямок – організація бюджетного туризму, саме він затребуваний часом: в умовах постійних карантинних заходів та обмежень та в умовах військових подій в Україні. Іноді, не маючи можливості працювати на повну заробітну плату та через нестачу додаткових надходжень, люди починають економити на відпочинку, а деякі зовсім відмовляються від нього. Але відпочивати нам потрібно в будь-яких умовах, тому дуже потрібні альтернативні форми туризму, щоб мати змогу відновити свої сили, набратися здоров'я та позитивних вражень для подальшої плідної роботи.

В умовах суттєвого прискорення темпу інфляції, що торкнулося всіх країн Європи у 2022 році планування бюджетної поїздки або подорожі може бути надзвичайно складним завданням. Спеціалісти туристичного бізнесу детально проаналізувавши туристичний ринок Європи, назвали найдешевші країни для відвідування у 2023 році [37]. Так, Румунія, Португалія, Словенія потрапили до найдешевших країн Європи для відвідування в 2023 році, де туристи зможуть побачити максимум і витратити при цьому мінімум. Як пише Schengenvisainfo, в умовах суттєвого прискорення інфляції, що торкнулося всіх країн Європи в 2022 році, планування бюджетної поїздки може бути складним завданням.

Безумовно, це напряму стосується українців і має сенс більш детально зупинитися. Найдешевші європейські країни для відвідування у 2023 році:

– Угорщина: найдешевше житло стартує від 16 доларів за ніч, а готелі категорії 3 – 4 зірки коштуватимуть 60 – 90 доларів. Місячний проїзний на громадський транспорт коштує 24 дол., поїсти можна в межах 5 – 25 доларів;

– Португалія: в цій країні проживання можна знайти в межах 11 – 51 долар, проїзний на місяць коштує 41 долар, а разовий квиток на громадський транспорт – 1,6 дол. Споживання їжі – можливо це зробити за 8 доларів;

– Словенія: найдешевше доступне житло є в межах 11 – 15 доларів, а пристойні готелі – від 38 до 96 доларів. Проїзний на місяць – 15 доларів, можна синто поїсти за 12 – 15 доларів, фастфуд коштує дешевше, біля 6 доларів;

– Болгарія: саме бюджетне проживання починається від 14 доларів, більш пристойні готелі коштують від 36 доларів. Місячний проїзний коштуватиме 18 доларів, а поїсти можна в межах 5 – 15 доларів;

– Румунія: найскромніші варіанти проживання коштуватимуть 10 доларів, всього за 20 доларів можна отримати дуже комфортні умови для житла. Одноразовий квиток на автобус коштуватиме лише 30 центів, а місячний проїзний – 16 доларів. Що стосується цін у ресторанах – в межах 6 – 15 доларів, фастфуд можна знайти взагалі і за 2 – 4 долари;

– Словаччина: ймовірність ціни на проживання житло тут в межах 10 – 30 доларів, а на харчування витратити від 6 – 30 доларів;

– Молдова: одно з самих бюджетних міст, знайти житло можливо від 5 доларів, непоганий готель буде коштувати 30 доларів, а п'ятизірковий готель – 150 доларів. Разовий квиток на громадський транспорт коштуватиме 40 – 50 центів, а їжа – 10 – 12 доларів [37].

В цілому, можна констатувати, що бюджетний туризм дозволить забезпечити відпочинок тим, у кого дохід не дозволяє отримати послугу більш якісного і дорогого відпочинку та дасть альтернативну можливість відновити своє здоров'я та відчути нові враження від різних видів відпочинку.

Впровадження інноваційних методів і стратегій в туристичну індустрію потрібно, щоб швидше суб'єкти туристичного бізнесу вийшли зі скрутного становища, наприклад, дієвим є використання реінжинірингу.

Реінжиніринг – це комплексний метод управління змінами, що передбачає революційну перебудову структури туристичного підприємства, кінцевим продуктом якого є кардинальне покращення показників компанії.

Однією з основних особливостей реінжинірингу є його орієнтація не на функції, а на процеси, і саме тому, зазвичай, він пов'язаний з відмовою від вертикальної організаційної структури на користь структури, що сприяє тіснішій горизонтальній координації, більшій гнучкості та високій швидкості відгуку компанії на зміни в зовнішньому середовищі. Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на докорінну перебудову бізнесу або всієї діяльності туристичного підприємства, а не на часткові зміни в тій чи іншій сфері управління [38].

Головна мета впровадження реінжинірингу – це виживання в період кризи або екстремальній ситуації. Виживання в період пандемії та впровадження карантинних заходів є такою екстремальною ситуацією. Реінжиніринг може дати скорочення витрат, розширення бізнесу шляхом впровадження інновацій та перехід на якісно новий технологічний рівень компанії [39, с. 21].

Доцільно зазначити, щоб вийти з кризи та бути конкурентоспроможним на ринку діяльність кожного суб'єкта туристичного бізнесу повинна бути іншою, якісною, унікальною, інноваційною. Напр., впровадження реінжинірингу для туристичного бізнесу означає зміну умов роботи повну або часткову, введення нових видів послуг, впровадження нових бізнес-технологій. Туристичний бізнес теж повинен адаптуватися до змін зовнішнього середовища, поява унікальних технологій, нових форм туризму, роботизація, цифровізація туристичного бізнесу, онлайн подорожі, віртуальний туризм – все це буде кардинально перетворювати туристичну діяльність на інший якісний посткризовий рівень.

Крауд-технології (краудсорсинг, краудфандинг) – це ефективний та дуже цікавий інструмент, який використовується для вирішення проблем бізнесу. В маркетинговій діяльності суб'єктів туристичного бізнесу зазначена стратегія передбачає управління споживачем в мережевих співтовариствах. Саме таку комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Як результат стратегії краудмаркетингу – клієнт-партнер.

Логічно підкреслити, що в краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Всю задану роботу здійснюють неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, вони створюють контент та займаються розв'язанням конкретних проблем та проведенням досліджень. Реалізація цієї стратегії неможлива без Інтернету [39, с. 22]. Туристичний бізнес може за допомогою фахівців-аматорів провести дослідження на інтернет-платформах: які послуги необхідно додатково ввести або які технології запропонують клієнти-партнери в мережі для кращого, безпечного проживання і відпочинку. Якщо ці ідеї будуть унікальні, то є можливість їх використання у туристичному бізнесі, можливо нагородити переможця безоплатною подорожжю на декілька днів або переможець отримує інший гонорар за кращу пропозицію.

Для суб'єкта туристичного бізнесу в умовах кризи дуже гарна стратегія – отримання у використання клієнта-партнера, за допомогою якої можливо розширення туристичного бізнесу та отримання додаткового прибутку.

Також дієвим напрямком подолання кризи в туристичному бізнесі є запровадження бенчмаркінгу – порівняння кращих підприємств світу в цьому бізнесі та використання їх стратегій розвитку, трендів або кращих напрямків. В туристичному бізнесі – це використання трендів туризму інших країн світу та бізнес-технологій, а також впровадження в свою діяльність. Тим більше, що в цієї галузі є величезний досвід та форми туризму, які суб'єкти туристичного бізнесу можуть перейняти та використовувати. Наприклад, таким сучасним трендом, особливо в період постійних карантинних обмежень, є онлайн-тури.

З появою цифровізації в туризмі з'явилися нові напрямки, які поєднали віртуальні враження та реальні відчуття. Поява онлайн-турів практично з ефектом присутності до різних міст, різних країн світу, надає змогу не виходячи з дому побувати на дні океану, помилуватися розкішними пляжами, водоспадами, піднятися у гори, зацікавити споживачів послуг неймовірними враженнями. Можливо що після закінчення пандемії ця потреба у враженнях залишиться не меншою. Україна почала 2021 р. із офіційного запуску сайту Ukraine.ua, який став повноцінним ресурсом для туристів і інвесторів [5, с. 53].

Сьогодні дуже гостро виникла потреба підвищення компетентності і персоналу туристичного бізнесу в умовах цифровізації галузі, що вимагає впровадження напрямків антикризового менеджменту, які дозволить подолати кризові явища в системі персоналу швидко та ефективно. Стратегічний напрямок в кризовому стані підприємства, онбординг персоналу – це адаптація нового персоналу до команди та нових умов роботи, до знайомства з корпоративною культурою суб'єкта туристичного бізнесу, побудови ефективної комунікації з командою, швидкої адаптації кожного співробітника до нового середовища [40]. Якщо новий співробітник швидко та успішно вливається в колектив це приносить велику користь будь-якому суб'єкту туристичного бізнесу.

Базуючись на зазначеній інформації доцільно виділити чотири аспекти ефективного системного онбордингу (див. рис. 3.2):

- адаптація до місця роботи – що робити, що де знаходиться, як все потрібне налаштувати під себе і працювати;

- адаптація до загальних бізнес-процесів підприємства – знайомство з компанією, її продуктом, партнерами і конкурентами, клієнтами і аудиторією. Організаційні питання: правила компанії, її структура, як відбувається взаємодія, а чому так, до кого з якого питання звертатися;

- адаптація до корпоративної стратегії підприємства – слід зрозуміти працівнику: як, куди і навіщо йде компанія, як і куди в ній буду йти я;

- адаптація до корпоративної культури – що у нас прийнято, який стиль спілкування, традиції і неформальні правила, що допоможе влитися в команду.

Переваги онбордингу для суб'єкта туристичного бізнесу полягають у тому, що новий та вже давно працюючий співробітник буде швидше адаптуватися до змін, до нових видів робіт і не знижуватиме продуктивність всього відділу. Керівництво туристичної компанії та колеги будуть менше часу витратити на наставництво і коучинг. Для того, щоб робота у туристичній компанії була плідна, працівник отримуватиме повний набір інформації, який допоможе швидко налагодити зв'язки з колективом та відчути себе своїм. Це допоможе повноцінно реалізувати себе та принесе користь як працівнику, так і компанії.

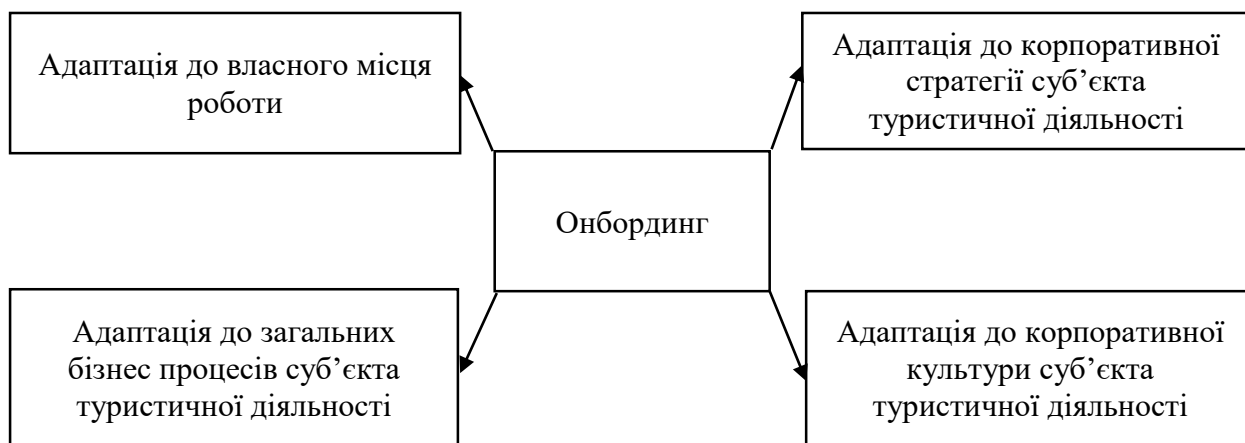


Рис. 3.2 – Аспекти ефективного системного онбордингу в антикризовому менеджменті туристичного бізнесу (побудовано автором за [41, с. 255])

За рахунок онбордингу співробітник суб'єкта туристичного бізнесу вибирає корпоративні цінності і стратегію компанії відразу та розуміє, підходять вони йому чи ні. Якщо команда рухається в одному напрямку, то робота злагоджена, робітник не вносить хаос у виробничий процес. Адаптація співробітників – витратне у діло. Самі працівники без зайвої допомоги адаптуються довше та іноді складно подолати дистанцію з новим колективом. Психологічний стан відображається на роботі та зменшує її ефективність, навіть якісне навчання не допоможе без взаєморозуміння та гарних відносин, а тому з'являється висока ймовірність, що що-небудь піде не так і працівник надовго не затримається. Як результат, маємо факт того, що витрати не встигнуть окупитися та майже відразу необхідні будуть нові інвестиційні ресурси для рекрутменту [41, с. 255].

Сьогодні є актуальним використання онбордингу в кризових умовах туристичного бізнесу, а тому можливо окреслити напрямки його введення:

- провести аудит. Як зараз в компанії адаптують співробітників? Всі чотири аспекти охоплені, що западає, в чому проблеми? Буває, всі аспекти охоплені, але в процесах бардак – і через це онбординг погано працює;

- налагодити робочий процес – welcome-зустріч, бесіда, кінець випробувального терміну та ін. Організувати навчальний процес – онлайн-курси, семінари, тренінги, вебінари, онлайн-освіта та інше;

- поєднати напрямки адаптації співробітника з параметрами, що дозволить отримати в результаті цільову модель онбордингу;
- можливо підібрати формати контенту і подачі, а можливо – онлайн-курс на платформі для навчання);
- зробити контент. Зрозуміти, де брати інформацію, хто в компанії її носій. Добути інформацію і подати у потрібні формати;
- автоматизувати навчання. Найзручніший спосіб це зробити – перенести все на платформу для дистанційного навчання;
- розпочати навчальний процес, але для початку запустити пілотний проєкт, щоб виявити і доопрацювати проблемні місця, а потім вже можна масштабувати історію;
- можливість організування коучінгу. Поки онлайн-навчання буде виконувати свої функції, паралельно обов'язково слід вибудовувати механізм забезпечення реального спілкування та перейняття досвіду з провідними працівниками суб'єкта туристичного бізнесу, що допоможе доповнити програму адаптації, зробити її цілісною [41, с.257].

Проведені дослідження дозволили виділити онбординг в якості одного з дієвих інструментів подолання кризових явищ персоналу і як ключовий процес кадрового менеджменту підприємств туристичного бізнесу.

В останні кілька років все більше компаній включилися в створення онбординг-програм співробітників, змирившись із фактом, що без вдалої адаптації набагато складніше втримати новачків. І ось після пристосування до актуальної теми адаптації команди, все перевернулося з ніг на голову. Але цей напрямок дуже потрібен керівникам для злагодженої роботи в команді.

Всі представлені напрямки подолання кризи в туристичному бізнесі та рекомендовані напрямки антикризового менеджменту для різних суб'єктів туристичного бізнесу направлені на те, щоб туристична індустрія швидше вийшла з кризового стану та стала ефективно працювати, надаючи якісні послуги та приваблюючи нових клієнтів своїми новими формами діяльності та новими послугами, дістала імпульсу швидкого повноцінного відновлення.

3.2. Впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму

Сьогодні складні воєнні умови диктують власні привила поведінки та виживання бізнесу будь-якої сфери, у тому числі суб'єктів туристичного бізнесу. Туристичний бізнес опинився чи не в найскрутнішому становищі, тому виникла гостра необхідність пошуку нових альтернатив існування та розвитку. Звісно, для цього є сенс вивчити кращі практики. Досить багато праць, як закордонних, так і вітчизняних, присвячено аналізу потреб сучасного туриста та пошуку нових трендів туристичної індустрії задля їх задоволення. Проте, вони не охоплюють абсолютно всі зовнішні фактори, які постійно змінюються, та впливають на специфіку та розвиток туризму, зокрема, ті фактори, що пов'язані з військовими діями, які відбуваються зараз в Україні. В час, коли в Україні, відбуваються безперевні військові дії, які забирають тисячі життів мирного населення, руйнується житлова та виробнича інфраструктура, завдається величезної шкоди здоров'ю людей та екології країни, більшість туристичних підприємств поставили свою діяльність «на паузу», але все це питання часу [45, с. 112].

Туристичний бізнес, який останнім часом, у період карантинних заходів, втратив велику кількість підприємств бізнесу, зазнав величезних збитків, потроху адаптується до змін зовнішнього середовища й пропонує нові підходи та напрямки до надання туристичних послуг. Відбуваються трансформаційні зміни у всіх можливих проявах, та, перш за все, ці зміни стосуються нового мислення, ухвалення нових не стандартних рішень, час творчості, час пошуку незвичайних методів, схем, впровадження інноваційних технологій.

Зараз дослідженням нових видів і напрямків туризму займаються і українські і зарубіжні вчені. Вони пропонують нові тренди туристичної індустрії, напрямки, що приносять державам світу величезний дохід. Вчені з Нової Зеландії, які вивчають дослідницький туризм, визначили, що особливо після COVID-19, після впровадження карантинних обмежень, люди стали використати більше віртуальних практик наукових, академічних, освітніх та ділового туризму, особливо тому люди стали більше використовувати нові

технології і з більшою кількістю онлайн-освітніх продуктів, академічні та бізнес-послуги [46]. Вони стверджують, що зазначений вид туризму може стати досить помітним, він залишається доволі багатограним, динамічним, прогресивним, неповторним та адаптованим до сучасних змін зовнішнього середовища, тому дослідницький туризм потрібно розвивати і в Україні вже зараз.

Інший вид туризму вивчають вчені з Непалу, одна з новітніх форм агротуризму – хорті-туризм, яка точно пов'язує розвиток садівництва з туризмом [47]. Через довгу пандемію ковіда, садівництво та туризм дуже постраждали. Комерційні садівники понести великі втрати через введення в країні карантинних заходів. Крім того, міжнародний туризм у 2020 році значно скоротився. У зв'язку з цим існує необхідний багатообіцяючий підхід, який зможе швидко відродити ці два сектори після закінчення пандемії ковіду.

Хорті-туризм – це абсолютно нова концепція туризму для Непалу з величезними можливостями, масштабами та викликами. Він об'єднує два комерційні підприємства, садівництва та туризму в одній галузі чи місці. Найважливіша користь від нього полягає в тому, що він забезпечує подвійну перевагу туризму та садівництву (фермерам). У зв'язку з цим хорті туризм може бути ефективним і стійким підходом до їх відродження: два сектори після пандемії отримають імпульс до розвитку, що в кінцевому підсумку збільшить кількість доходів фермерів з експоненційною швидкістю. Стійке економічне зростання може бути досягнуто шляхом об'єднання цих двох секторів. Для України це теж може бути дуже затребуваним напрямком туристичного бізнесу.

Напрямок, діловий туризм – це, по суті, форма подорожі, яка передбачає здійснення ділової діяльності, але знаходячись далеко від дому. Так, період пандемії вніс свої корективи та продовжує це робити у методи його реалізації. Автори статті вважають, що ключову роль у відновленні галузі відіграватиме активна політика держави у сфері туризму, її готовність співпрацювати з приватним сектором, аеропортами, авіакомпаніями, туристичними операторами, туристичними агентами, готельєрами; просувати імідж країни на національному та міжнародному рівнях; заохочувати безпечні подорожі й надавати всебічну

підтримку, у тому числі інформаційну, бізнесу та туристам: тримати партнерів в курсі щодо загальнонаціональних і регіональних медичних протоколів, зробити доступною інформацію про актуальні контакти закладів охорони здоров'я тощо. В останні кілька років український МІСЕ-туризм став одним з основних напрямів ділової діяльності країни, тому його потрібно розвивати і надалі.

Останнім часом у світі з'являються все більше нових видів туризму, які затребувані часом, тому даний напрямок потребує удосконалення та є дуже актуальною. Світовий ринок туристичної індустрії, який раніше був дуже стабільний та мав бурхливий розвиток, за останні три роки дуже втратив свої позиції. Але він має тенденції відновити свій потенціал, трансформуючи свою діяльність та послуги, змінюючи підходи до управління та запроваджуючи нові тренди туризму [45, с. 113]. Людина влаштована таким чином, що їй потрібно відпочивати після робочого тижня, і чим більш якісний відпочинок, тим ефективніша праця. З віком життєвий простір людини постійно розширюється, але після набуття певного досвіду та світогляду у похилому віці людина починає звужувати свій життєвий простір, змінює цілі своїх подорожей та кількість поїздок. Вважається, що для розуміння взаємозв'язків людини та її зовнішнього оточення необхідно узагальнення існуючих понять до визначення особистості як суб'єкта власності життєдіяльності. В цьому напрямку поки що нерозкритим залишається питання можливості впливу на зміну величини життєвого простору людини за допомогою туристичних послуг [48, с. 65].

Доцільно звернути увагу на те, що такий відпочинок, як був раніше років десять–п'ятнадцять назад сучасного туриста не влаштує. Сучасна туристична індустрія повинна трансформуватися, тому що цього вимагають зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі туристичного бізнесу.

В умовах цифрових трансформацій, радикального переосмислення роботи організації, суб'єкти туристичного бізнесу удосконалюють, змінюють технології, бізнес-процеси, підвищують кваліфікацію працюючого персоналу, керівництво підприємств розробляє нові стратегії, робиться все, щоб збільшити ефективність роботи бізнесу та повністю задовільнити зростаючі потреби

споживачів, а особливого значення набувають індивідуальні послуги. Для того, щоб у сучасному світі ці послуги були якісними та затребуваними необхідно використовувати цифровізацію послуг у туристичному бізнесі. Це не тільки технології, отже, бути цифровою організацією означає не лише використовувати цифрові продукти, послуги та взаємодію з клієнтами. Не можливо мати співробітників компанії нового рівня, високої кваліфікації та культури, з відповідним набором знань, якщо в них не має освіти належної якості та вони не мають поняття цифрової культури ведення бізнесу.

На цифрову культуру суб'єктів туристичного бізнесу впливають безліч чинників – від розмірів компанії до галузі або країни, в якій працює бізнес. Є важливих 10 принципів, які впливають на формування цифрової культури:

- клієнтоорієнтованість: в центрі всіх напрямків діяльності – клієнт або користувач, співробітники при розробці продуктів або послуг ставлять себе на місце клієнта. Цифрова трансформація, де впроваджуються технології заради них самих, приречена [49]. Дуже важливо розуміти: чому на даний час потрібен той чи інший товар або послуга. Не має сенсу запроваджувати те, на що не має попиту сучасного ринку, або те, що втратило час свого існування;

- ціннісний підхід: базується на такому неоднозначному понятті, як економічна цінність товару. Економічна цінність товару (ЕЦТ) – це корисність у вигляді задоволення й економії, яку приносить товар споживачеві [50];

- робота на основі даних: в цифровій культурі забезпечена якість даних і інформації, а рішення приймаються на основі data;

- відкритість до радикальних змін (disruption): швидка адаптація персоналу до змін навколишнього середовища, зміни у підходах в прийнятті рішень, нестандартне мислення, зміни бізнес-моделей, технологій, структур;

- TL-підхід (test and learn): це потужний інструмент для маркетологів, він дозволяє їм приймати більш ефективні рішення, і зрозуміти, що працює, а що ні, і де відкриваються нові можливості для зростання продуктивності, дозволяє їм приймати кращі бізнес-рішення щодо модернізації застарілих продуктів або виведення на ринок абсолютно нових продуктів [51];

– динаміка прийняття рішень: працівники діють і реагують швидко, акцент на діях, а не на плануванні. У цифровому світі планування і прийняття рішень повинні переходити від довгострокових до короткострокових строків;

– для того, щоб підвищити динаміку, потрібно розширити права і можливості для співробітників: працівники мають отримати автономію для прийняття власних рішень в межах зони конкретної відповідальності [49];

– відкритість: комунікації між різними рівнями в ієрархії – прямі і чесні. Дуже важливий пункт – це трансформація «вертикальної» комунікації (за ієрархією – зверху вниз) на «горизонтальну», контролю – на делегування;

– колаборація: спільна діяльність у певній сфері двох або більше людей, компаній чи організацій, для більш успішної ефективної роботи підприємства. Співпраця цінується більше, ніж індивідуальні зусилля. Також і в цифровій культурі більший успіх відбувається завдяки колективній роботі. В процесі колаборації, люди і представники фірм обмінюються знаннями, досвідом, корисною інформацією, навчаються для досягнення згоди (консенсусу);

– формування екосистеми: кожна організація розвивається і змінюється разом з зовнішнім середовищем, будь-яка інноваційна діяльність, яка забезпечує конкурентні переваги підприємства, повинна зберігати екосистему.

У туристичному бізнесі, як у інших видах бізнесу, змінюються потреби споживачів послуг, змінюються види туристичної діяльності, з'являються нові форми, нові тренди. Види туризму мають велике значення для практичної діяльності працівників туристичної сфери. Вони допомагають виявляти попит на туристичні послуги і формувати ринок туризму, виробляти і реалізовувати туристичні продукти, вирішувати проблеми територіального розміщення об'єктів туристичної інфраструктури, планувати розвиток матеріальної бази туризму [52]. Взагалі, бізнес, який приносить великій дохід державі, потрібно розвивати та вкладати в нього інвестиції та запроваджувати нові види і форми.

Раніше основними видами туризму були: рекреаційний; екскурсійний; оздоровчий; діловий туризм; науковий туризм; сільський туризм; екологічний туризм; релігійний туризм; освітній туризм; шопінг-туризм та інші [60–66].

Сучасні тренди туристичної індустрії змінюються, час потребує змін та вимагає нових підходів, прийняття нестандартних рішень, переходу на інший, якісний рівень надання послуг. Туристичні послуги, які повинні надаватися в умовах цифровізації ринку, повинні використовувати сучасні цифрові технології та мати індивідуальний підхід до клієнта, з великим додатковим спектром послуг [69]. Тому поряд з існуючими видами та напрямками туризму, з'являються світові тренди туристичної індустрії, які повинні більш якісно задовільнити зростаючі потреби споживачів послуги. Особливо, поява нових напрямків була затребувана після тривалої пандемії та довгих карантинних заходів.

Нестача коштів, втрата роботи та обмеження у вільному часі зумовила появу таких нових напрямків, як наприклад є bleisure (business + leisure), це поєднання бізнес-поїздок та відпочинку. В останні три роки українці були змушені перейти до дистанційної форми роботи та навчання, у свою чергу, це призвело до появи нового тренду «суміщення відпочинку з роботою», що отримав назву WFHotel (working from hotel – робота з готелю), якщо є потреба змінити картинку навколо себе, можливість працювати віддалено та суміщати роботу та відпочинок, та отримувати задоволення від такої праці [5, с.52].

Ще один сучасний тренд туризму – це соло-туризм, тобто подорожі наодинці, який теж став дуже популярний особливо в часи пандемії. Отримати гарне враження, згорманізувати свій емоційний стан, відпочити від мегаполіса та побути наодинці з природою, безпечно від людей, з додержанням дистанції.

Поява міні-подорожей, тури вихідного дня, набули значного поширення в період економічної кризи, війни та кризи пандемії. Багато хто втратив роботу та доходи, це призводить до економії. Можливість за декілька днів відпочити, отримати задоволення від проведеного часу, подивитись щось цікаве, нове, як ковток свіжого повітря. Це не настільки затратно і дасть змогу дочекатись повноцінної відпустки, а головне – вілновити сили та психологічний стан.

Поява ще одного сучасного тренду туристичної індустрії – Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку, велика кількість туристів, а саме 53% віддають перевагу поїздкам, які вони можуть дозволити собі у короткостроковій

перспективі. Неможливість сьогодні повноцінно планувати бюджет та відпустку, то маємо тільки короткострокові плани. Прекрасним варіантом є суміщення роботи, навчання і відпочинку – це реальна можливість для багатьох людей вдало збалансувати час і цей тренд додатково отримає своїх прихильників.

Прихильників здорового способу життя, чисельність яких останнім часом збільшилась, дуже сильно приваблює велнес-туризм. Це сучасний напрямок туристичного бізнесу, який дозволяє контролювати, підтримувати фізичний, психологічний, емоційний стан. Останнє десятиріччя все більше юристів, хто дотримується правильного способу та стилю ведення життя [5, с. 53].

У свою чергу, цифровізація ринку туристичних послуг, дає можливість іншої реальності. Поява онлайн-турів дає змогу подорожувати і мандрувати великій кількості споживачів послуг, не виходячи з дому, отримати неймовірні враження, особливо у час карантинних обмежень та активних бойових дій.

Але час змінює все на своєму шляху, готує нас до того, що майбутні повоєнні тренди туристичної індустрії, які з'являться незабаром, будуть зумовлені швидкими змінами, які постійно відбуваються у світі. Нам дуже важливо мати уяву про появу нових напрямків та видів туризму. Тому що важливий попит на ті або інші супутні послуги, які будуть надаватися, прогноз та планування інвестицій у нові напрямки туристичного бізнесу.

В таблиці 3.1 представлено трансформацію видів та трендів розвитку туризму у світі: від традиційних до стратегічних напрямків.

У свою чергу, у дослідженні глобальної консалтингової компанії The Future Foundation [54], вказано на трансформацію типів мандрівників, зокрема виділено шість нових типів, які з'являться до 2030 р.:

– прихильники етичних принципів (Ethical Travellers), які будуть планувати поїздки у відповідності з етичними переконаннями, такими як необхідність зниження парникових викидів або поліпшення життя інших людей. Під час відпустки такі мандрівники часто імпровізують або беруть участь у волонтерських проєктах, місцевому суспільному розвитку чи діяльності із захисту навколишнього середовища;

Трансформація видів та трендів туристичного бізнесу (згруповано та доповнено автором за [45, с. 118])

Традиційні види туристичного бізнесу	Світові тренди туристичного бізнесу	Стратегічні напрямки туристичного бізнесу
Рекреаційний туризм Екскурсійний туризм Оздоровчий туризм Діловий туризм Науковий туризм Сільський туризм Екологічний туризм Релігійний туризм Освітній туризм Шопінг-туризм	Поєднання роботи, навчання та відпочинку Подорожі наодинці Поєднання віртуальних вражень і реальних відчуттів Поєднання бізнес-подорожі та відпочинку Подорожі вихідного дня Відвідування туристичних місць у межах країни Туризм здорового способу життя з метою відновлення фізичних та духовних сил	Фанати соціальних мереж Шукачі простих рішень Прихильники етичних принципів Шанувальники культурного досвіду Мисливці за нагородою Мандрівники за необхідності Україна, що вдруге перемогла у війні проти фашизму

Примітка. Дані таблиці 3.1 графічно представлені у додатку Б.

– фанати соціальних мереж (Social Capital Seekers), які будуть планувати відпустку виключно з урахуванням онлайн-аудиторії, в значній мірі ґрунтуючись на туристичних оглядах і рекомендаціях знайомих. Бурхливий розвиток соціальних мереж, заточене під генерування публікацій і «лайків», може сформувати абсолютно новий туристичний сегмент;

– шанувальники культурного досвіду (Cultural Purists), які розглядають подорожі як шанс зануритися в чужу, часом навіть доволі дискомфортну культуру, тоді як насолода відпусткою залежить від автентики досвіду;

– шукачі простих рішень (Simplicity Searchers), які виберуть комплексні пропозиції, щоб уникнути необхідності щось організувати самостійно. Відпустка для цієї категорії туристів – рідкісна можливість відпочити, тому безпека і приємне проведення часу повинні бути гарантовані;

– мандрівники за необхідності (Obligation Meeters), що запланують подорож у зв'язку з якоюсь подією або завданням, будь то бізнес-поїздка або відпочинок, і тому будуть обмежені в часі і бюджеті; вони віддадуть перевагу технологіям, в основі яких – алгоритми, які позбавлять від зайвої метушні;

– мисливці за нагородою (Reward Hunters), які насолоджуються подорожами, сприймаючи їх як якусь нагороду або досвід «must have», який стане ефективним вкладенням коштів, часу, енергії робочих буднів [41, с. 346].

– військові події, які вже довгий час продовжуються в можуть зумовити появу ще одного напрямку туристичного бізнесу – військового туризму, напр., це напрямок «Ukraine – won the war» (Україна, що вдруге перемогла у війні проти фашизму). Велика кількість прихильників нашої країни у всьому світі, яка спостерігає за нами весь час, які надають допомогу, підтримують нашу країну, нашу свободу, нашу незалежність, після війни будуть прагнути побачити все, що зробила війна з нашою державою, нашими містами.

Взагалі, велика кількість людей захоче побачити наші зруйновані міста, особисто побувати у центрі цих подій. Цей напрям приверне до себе значну увагу туристів усього світу, які захочуть відчувати подих війни, зіткнутися з пам'яттю і вічністю, з місцями бойової слави великого народу України.

3.3. Військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку бізнесу

Туристичний бізнес, якій досить успішно працював останні 20 років, ніколи не стикався з такою кількістю факторів, які негативно вплинули на його діяльність, як пандемія і війна. За останні три роки туристичний бізнес втратив біля 25% суб'єктів. Велика кількість працівників залишилися без роботи, компанії збанкрутіли, але головне, що багато підприємств вийшли з ринку назавжди. Військові події, які останнім часом відбуваються в Україні, показують нам всю велич та героїзм українського народу, який довгий час не тільки протистоїть численному війську фашистських нападників з росії, але й відвойовує власні території, відбудовує зруйновану інфраструктуру, виконує соціальні обов'язки перебуваючи в складних умовах обмеженості ресурсів та скорочення реального сектору економіки, а ще й частково розвиває туризм.

Війни руйнують туристичні міста, завдаючи шкоди їх культурним і природним пам'яткам. Проте післявоєнні міста мають великий потенціал для

розвитку завдяки ретельному та комплексному плануванню туристичного бізнесу. Безумовна, на Україну після перемоги очікує велике відновлення.

У цей складний час новим сучасним трендом вітчизняної індустрії туризму може стати – військовий туризм. У світі є велика кількість бажаючих побачити на власні очі те, що зараз відбувається в нашій країні, зануритися у військові події, отримати враження від побачених зруйнованих будинків, зруйнованих міст, доторкнутися до війни, а головне, є дуже багато бажаючих надати країні фінансову та фізичну допомогу. Ефективне комплексне планування цього процесу дозволяє залучити як вітчизняних, так і іноземних туристів з усього світу, таким чином принести додатковий дохід нашій героїчній державі.

Термін військовий туризм не відноситься до конкретного виду відпочинку. Точніше, це загальне визначення туристичних послуг, конкурентна перевага яких має військове підґрунтя [55]. Деякі науковці [56] визначають військовий туризм, як сегмент культурного туризму та встановлюють, що можливо вважати ресурсами військового туризму, наприклад: військові підрозділи, військові музеї та підприємства пов'язані з військовими діями, поля битв, документи і військове озброєння, монументи, пам'ятки, відтворення історичних подій гідами.

Військовий туризм, цей вид туристичного бізнесу доцільно розподілити на два основні напрямки – зосереджені на використанні військової техніки, і послуги, які пов'язані з військовими історичними подіями. Військовий туризм зорієнтований на використання військової техніки, можливо розглядати в сегменті пригодницького туризму. Клієнти мають змогу вибирати між різноманітними військовими видами діяльності, наприклад, стрільбою з військового озброєння, їздою на танку або польотами на бойових літаках.

Досвід отриманий за цими послугами спрямований радше на розваги, ніж на освітні цілі. Потенційними цільовими групами є люди, які цікавляться конкретною військовою технікою, або люди, які прагнуть отримати надзвичайні враження. Оскільки різниця в цінах у цьому сегменті величезна, цільова група варіюється від людей від середнього до дуже високого доходу. Послуги військового туризму пов'язані з бойовими історичними подіями ґрунтуються на відвідуванні колишніх місць битви, а також місць військово-історичного

значення. Наприклад, в Україні це по-перше, території активних воєнних дій – від Харкова до Миколаєва, включаючи весь донбаський регіон, місця військової слави ЗСУ, та по-друге – історичні місця, по'язані з Другою світовою війною (проведення історичних паралелей вивчення героїчних подій боротьби народу України проти фашизму: із заходу та зі сходу).

Слід звернути увагу, що даний напрямок зосереджується на отриманні пасивного досвіду і має чітко виражену освітню мету. Потенційними цільовими групами є ветерани, які приймали участь у боях, що відбувалися в певних місцях та їх сім'ї, а також туристи, які цікавляться історією.

Додатковими, але не менш цікавими напрямком мілітарі-туризму, що включає обидва напрямки – є відтворення історичних воєнних подій із застосуванням військової техніки – гармат, танків, літаків і ін. Цей різновид також передбачає цільову групу, яка страждає радше від психічного, ніж від фізичного стресу в повсякденному робочому середовищі та середовищі існування, що негативно впливає на їхні бажання та потреби.

Взагалі, цільовий ринок для військового туризму в туристичному бізнесі складається з різних секторів. Глибока сегментація потребує докладного розгляду цих субринків, їхніх вимог та особливостей. Зрозуміло, що цільовий ринковий сегмент для польоту на літаку-винищувачі і цільовий ринковий сегмент для військово-історичного туру відрізняються за поведінковими, психологічними та профільними вихідними даними.

Це може привернути ще більше уваги до військового туризму в Україні, незвичайних локацій з міст бойових дій, можливості побувати в районі останніх боїв та приміряти військову техніку та зброю.

Майбутні програми відновлення, про які зараз говорить уряд, мають охоплювати й туризм. Крім того, важливо вже сьогодні почати переговори зі світовими мережами готелів і запропонувати їм зайти в Україну, створити стратегії розвитку після війни. Якщо ви зараз плануєте розвивати туристичний бізнес в країні, то цим моментом можна скористатися. Тільки якщо ми плануємо заздалегідь, ми дійсно зможемо скористатися моментом, коли інтерес до нас буде ще високим, а бойові дії нарешті припиняться [57].

Головне розуміти, що події, які зараз відбуваються в країні, привертають до неї додаткову світову увагу, яку необхідно використовувати для підтримки туристичної галузі та розвитку туристичного бізнесу в цілому. А військовий туризм є надзвичайно важливою частиною культурного туризму, яку слід враховувати при розробці національної туристичної стратегії.

Для української дійсності також новим є напрям туристичного бізнесу, як військово-меморіальний туризм. Незважаючи на велику кількість у нашій країні пам'ятних військових подій та героїчних персоналій, які увічнені у відповідних об'єктах (меморіальні дошки, бюсти, пам'ятники, комплекси), вони слабо задіяні в рамках окремої пропозиції у туристичному показі без ідеологічної складової. Так, військово-патріотичний туризм, пріоритетність якого відзначає держава в програмних документах протягом останніх років успішно реалізує передумови туристичного потенціалу військової тематики.

Відсутність самодостатнього визначення зазначеного виду туризму в офіційних джерелах та у науковій літературі – великий недогляд. У зв'язку з чим ми пропонуємо, спираючись на ресурсну базу – військово-меморіальна спадщина, позначити військово-меморіальний туризм як спеціалізований вид туризму, головною метою якого є відвідування без будь-якої ідеологічної мотивації об'єктів військової тематики, а саме архітектурних та скульптурних споруд з прахом або без праху військовослужбовців, встановлені з метою збереження пам'яті про події та учасників військової історії сьогодення.

Зважаючи на все сказане вище, хочеться зробити акцент на тому, що для успішного розвитку військово-меморіального туризму в Україні необхідно розібратися з його теоретичними аспектами, головним чином вирішити термінологічну проблему. Звісно ж, що інституційна робота, зокрема розробка закону військово-меморіального спрямування, популяризація теми в наукових колах позитивно позначаться на культурній, туристичній, інших діяльностях.

Взагалі, формування стратегічних напрямків подолання кризи в туристичному бізнесі якраз слід розпочинати з військового туризму, який вже потрібно концептуально підготувати до впровадження одразу після перемоги.

Висновки до розділу 3.

Рекомендовано напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Для туристичного бізнесу стратегічними напрямками подолання кризи (напрямки антикризового менеджменту) можуть стати: активне впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-маркетинг і е-маркетинг, контент, цифрові платформи, інші; впровадження індивідуального підходу до надання туристичних послуг, враховуючі всі особливі потреби кожного клієнта; впровадження інноваційних методів в туристичному бізнесі, таких як реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, система управління якістю; організація бюджетного туризму на основі впровадження спеціальних наметових поселень – кемпінгів; організація нових методів і форм туризму, затребуваних часом, таких як хорті- туризм, business + leisure, військовий туризм; розробка антикризових програм та заходів для підтримки бізнесу; онбординг персоналу.

Обґрунтовано перспективи впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму. Туристичний бізнес, який останнім часом, у період карантинних заходів, втратив велику кількість підприємств бізнесу, зазнав величезних збитків, потроху адаптується до змін зовнішнього середовища й пропонує нові підходи і напрямки до надання туристичних послуг. Відбуваються трансформаційні зміни у можливих проявах, та, перш за все, ці зміни стосуються нового мислення, ухвалення нових не стандартних рішень, час творчості, час пошуку незвичайних методів, схем, впровадження інноваційних технологій.

Оцінено потенціал військового туризму у якості стратегічного напрямку розвитку бізнесу. Військовий туризм, цей вид туристичного бізнесу доцільно розподілити на два основні напрямки – зосереджені на використанні військової техніки, і послуги, які по'язані з військовими історичними подіями. Військовий туризм зорієнтований на використання військової техніки, можливо розглядати в сегменті пригодницького туризму. Клієнти мають змогу вибирати між різноманітними військовими видами діяльності, наприклад, стрільбою з військового озброєння, їздою на танку або польотами на бойових літаках.

ВИСНОВКИ

Досягнуто мету кваліфікаційної роботи, яка полягає у аналізі передумов і стану кризи в індустрії туризму й розробці рекомендацій з формування стратегій антикризового менеджменту для подолання кризи в туристичному бізнесі.

Визначено проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи. Для туристичної індустрії, економічна криза, яка зупинила нормальну роботу галузі, потребує нових стратегій та підходів до роботи туристичного бізнесу. Для зупинки кризи на підприємстві треба визначити причини її виникнення та розробити антикризовий план дій. Під кризою на рівні підприємства часто розуміють незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає і навіть робить неможливим функціонування підприємства. Криза представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових й інших процесах, що відбуваються на конкретному туристичному підприємстві.

Вивчено види кризи на підприємствах туристичного бізнесу. Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації: за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю систему, та локальні – стосуються лише її частини; за проблематикою: макрокризи і мікрোকризи. Макрокризи – масштабна проблематика й обсяги, мікрোকризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати певну ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи); за причиною виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи; за структурою відносин у системі туристичного бізнесу і диференціації проблематики розвитку виокремлюють певні групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

Розглянуто сучасні стратегії по виходу з кризи туристичного бізнесу. Антикризові заходи постфактум можуть спричинити поглиблення кризи, навіть довести структуру бізнесу до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ та їхнього впливу на функціонування підприємств потребують стратегічного підходу до антикризового управління суб'єктів бізнесу в туризмі.

Досліджено антикризове управління в туристичному бізнесі. Основними складовими антикризової стратегії у туристичному бізнесі є: розробка системи превентивних та попереджувальних дій і заходів для зменшення впливу кризи; формування системи антикризових планів і програм; відновлення роботи на докризовому рівні; реалізація системи антикризових планів і програм.

Досліджено світову кризу пандемії та її вплив на туристичний бізнес. Світова криза пандемії перевернула життя та встановила нові жорсткі правила виживання та сталого існування. Довгі карантинні заходи, постійна безпека в місцях загального користування, дотримання правил безпечної дистанції та інше. Всі галузі відчули на собі одразу великі зміни, але кожна свої. Туристична індустрія, транспорт, готельно-ресторанний бізнес – ці галузі більше всього відчули на собі ці зміни. Велика кількість підприємств цих галузей повністю зупинила свою діяльність, а 25% назавжди припинила своє існування. Суттєвих змін набула діяльність різних суб'єктів туристичного бізнесу, яким слід було швидко пристосуватися до нових умов ведення бізнесу, а саме: впровадження нових форм і видів туристичних послуг та напрямків туристичної діяльності; пошук можливостей відтермінування надання послуг для утримання клієнтів; надання знижок і бонусів; швидке впровадження цифрових технологій у бізнес; введення індивідуального підходу до клієнтів та розширення додаткових послуг.

Проаналізовано вплив військової кризи в Україні на туристичний бізнес. Ті військові події, що відбуваються в Україні, створюють нові проблеми для глобального економічного середовища і ризикують завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на так звану країну «росія» та Україну раніше в сукупності припадало лише 3 відсотки загальносвітових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору цих країн та заборона на російських перевізників – впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати на перевезення туристів.

Обстежено досвід країн по виходу з кризи туристичного бізнесу. Уряди країн миттєво відреагували на необхідність мінімізувати економічні руйнівні

наслідки пандемії, узявши за основу два загальних підходи з опанування даної ситуації: перший – направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань.

Рекомендовано напрямки подолання кризи та стратегії антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Для туристичного бізнесу стратегічними напрямками подолання кризи (напрямки антикризового менеджменту) можуть стати: активне впровадження цифрових технологій, таких як онлайн-маркетинг і е-маркетинг, контент, цифрові платформи, інші; впровадження індивідуального підходу до надання туристичних послуг, враховуючі всі особливі потреби кожного клієнта; впровадження інноваційних методів в туристичному бізнесі, таких як реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, система управління якістю; організація бюджетного туризму на основі впровадження спеціальних наметових поселень – кемпінгів; організація нових методів і форм туризму, затребуваних часом, таких як хорті- туризм, business + leisure, військовий туризм; розробка антикризових програм та заходів для підтримки бізнесу; онбординг персоналу.

Обґрунтовано перспективи впровадження світових практик, трендів та нових видів туризму. Туристичний бізнес втратив велику кількість підприємств бізнесу й зазнав збитків потроху адаптується до змін зовнішнього середовища й пропонує нові підходи і напрямки до надання туристичних послуг. Відбуваються трансформаційні зміни у можливих проявах, та, перш за все, ці зміни стосуються нового мислення, ухвалення нових не стандартних рішень, час творчості, час пошуку незвичайних методів, схем, впровадження інноваційних технологій.

Оцінено потенціал військового туризму у якості стратегічного напрямку розвитку бізнесу. Військовий туризм, цей вид туристичного бізнесу доцільно розподілити на два основні напрямки – зосереджені на використанні військової техніки, і послуги, які по'язані з військовими історичними подіями. Військовий туризм зорієнтований на використання військової техніки, можливо розглядати в сегменті пригодницького туризму. Клієнти мають змогу вибирати між різноманітними військовими видами діяльності, наприклад, стрільбою з військового озброєння, їздою на танку або польотами на бойових літаках.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Герасимів З. М., Христенко Г. М. Особливості розвитку туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8890> (дата звернення: 11.11.2023).
2. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45–49.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. Нац. тор. екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу ... / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Зайцева В., Чаркіна Т., Пікуліна О., Реукова А. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49–56.
6. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 57–62.
7. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.
8. Первая глобальная информационная панель для сбора информации о туризме. URL : <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення: 22.09.2023).
9. Мудрак Л. Комунікація і криза як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. URL: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/.pdf> (дата звернення: 12.10.2023).
10. Туристичний бізнес під час коронавірусу. URL : <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/turystychnyu-biznes-pid-chas-koronavirusu> (дата звернення: 11.09.2022).

11. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. URL : http://econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf (дата звернення: 20.09.2023).

12. Туризм: інноваційні рішення та прогнози. URL: <https://sfii.gov.ua/turizm-innovacijni-rishennya-ta-prognozi/> (дата звернення: 11.09.2023).

13. Коворкінг Центр URL: <https://www.google.com/search?q=%D0%BA%UTF-8> (дата звернення: 31.10.2023).

14. Хаб: простір для розвитку та розваг молоді. URL : <https://sykhiv.media/hub-prostir-dly-rozv.molodi> (дата звернення: 19.09.2023).

15. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4898> (дата звернення: 01.10.2023).

16. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки* . 2014. № 2. URL : https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-205_210.pdf (дата звернення: 14.09.2023).

17. Данілова О. М., Паламарюк М. Ю., Цимбал Є. С. Реалізація заходів антикризового управління туристичною галуззю в період пандемії COVID-19 URL : <https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream.pdf> (дата звернення: 30.09.2023).

18. Живко З., Лелюк Н., Родченко С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.

19. Кулиняк І., Жигало І. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес-Інформ*. 2021. № 1. С. 177–184.

20. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документа «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». URL : <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (дата звернення: 11.09.2023).

21. World Data Atlas. URL : <https://knoema.com/atlas> (дата звернення: 16.11.2023).

22. Бондаренко Ю. Г., Романюк Е. В. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. URL : https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/21verstka-134_0.pdf (дата звернення: 17.11.2023).

23. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html> (дата звернення: 13.11.2023).

24. Герасимчук В.Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання. Київ : КНЕУ, 2000. 457 с.

25. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 05.09.2023).

26. Стало відомо, як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США: озвучено невтішні прогнози. URL : <https://dip.org.ua/nimechchina/stalo-vidomo-yak-vijna-v-ukraini-vplinuli-na-turizm/> (дата звернення: 12.11.2023).

27. Тури до Польщі масово скасовують на тлі війни в Україні. URL : https://24tv.ua/turi-do-polshhi-masovo-skasovuyut-tli-viynikrayini_n1918241/amp (дата звернення: 22.09.2023).

28. Топ-25 туроператоров 2020 года. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3531-top-25-turoperatorov-2020-goda> (дата звернення: 11.09.2023)

29. Аналітична записка Генерального секретаря по туризму і COVID-19. URL: <https://www.unwto.org/tourism> (дата звернення: 28.09.2023).

30. Кризовий менеджер. URL : <https://www.work.ua/career-guide/crisis-manager/> (дата звернення: 11.09.2023).

31. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С.18–22.

32. Кукліна Т.С., Цвілій С.М., Журавльова С.М. Загальні тенденції розвитку світового туризму: від коронавірусу до військової агресії. *Підприємництво та інновації. Науковий журнал*. Київ : ПВНЗ «Міжнародний університет фінансів» ; Одеса : ВД «Гельветика», 2022. Вип. 23. С. 12–15.

33. Електронний маркетинг. URL : <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%B0%D1%80%D0%BA%D0%BD%D0%B3> (дата звернення: 13.11.2023).
34. Вплив пандемії COVID-19 на розвиток туристичних регіонів світу / Мамотенко Д., Гурова Д., Цвілий С., Кукліна Т., Журавльова С. *Interaction of society & science: problems and prospects* : abstracts of III International Scientific and Practical Conference, London, Oct. 05-08, 2021. London, 2021. P. 448-455.
35. Що таке контент і як він допомагає привертати увагу аудиторії до вашого бізнесу. URL : <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/chto-takoe-kontent-i-kak-on-pomogaet-privlekat-vnimanie-biznesu-161> / (дата звернення: 30.09.2023).
36. Що таке маркетинг впливу і як його використовувати для свого бізнесу. URL : <https://ag.marketing/blog/> (дата звернення: 17.11.2023).
37. Названы самые дешевые страны Европы для посещения в 2023 году. URL : <https://www.unian.net/tourism/news/byudzhethnyy-turizm-samye-deshevyev-evropeyskie-strany-dlya-poseshcheniya-2023-godu> (дата звернення: 19.09.2023).
38. Реінжиніринг. URL : <https://pidru4niki.com/16280414/menedzhment/reinzhiniring> (дата звернення: 31.10.2023).
39. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 224 с.
40. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу. URL : <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onboarding-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 09.09.2023).
41. Віндюк А.В. Підготовка майбутніх фахівців із туризму та ГРС до розроблення анімаційних програм. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика: збірник наукових праць*. 2020. № 4 (97). С. 37–44.
42. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ : Думка, 2002. 566 с.
43. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. / В. П. Кукоба ; ДВНЗ «КНЕУ ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2008. 395 с.
44. Шершньова З., Багацький В., Гетманцева Н. Антикризове управління підприємством : навч. пос. / за ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
45. Любіцева О. О. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.

46. Chetan S., Trupp A., Marcus S. Deciphering tourism and the acquisition of knowledge: Advancing a new typology of 'Research-related Tourism (RrT)'. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 50. P. 21–30.

47. Pramod G., Sagar B., Jiban S.. Horti-tourism; an approach for strengthening farmers' economy in the post-covid situation. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2022. Vol. 7 (2022). 100278. URL : <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154322000114> (дата звернення: 28.09.2023).

48. Портер М. Стратегія конкуренції. Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів. Київ: Основи, 1997. 391 с.

49. Успішна цифрова трансформація починається з культури. URL : <https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/> (дата звернення: 11.11.2023).

50. Ціннісний підхід. URL : https://pidru4niki.com/1628041436816/marketing/tsinnisniy_pidhid (дата звернення: 20.10.2023).

51. Evolving the Way Businesses Test and Learn With Experiments. URL : <https://www.facebook.com/business/news/evolving-the-way-businesses-test-and-learn-with-experiments> (дата звернення: 17.09.2023).

52. Основні види туризму і їх характеристика. URL: <https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka/> (дата звернення: 02.11.2023).

53. Let's shape the future of travel. URL : <http://amadeus.ru/news/pub.asp?aid=3160> (дата звернення: 08.11.2023).

54. Кляп М. П., Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 334 с.

55. Coelho J. Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória, Exprografias e Fruição Turística – Instituto Politécnico de Tomar. URL : <http://web.manager.ipt.pt/mgallery/default.asp?obj=4048> (дата звернення: 11.10.2023).

56. Travel and war: what the tourism industry will look like after victory. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/> (дата звернення: 15.09.2023).

57. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.

58. Пандемія її наслідки у туризму в Україні (Оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні») URL: <http://www.ntoukraine.org//COVID-UKR.pdf> (дата звернення: 26.11.2023)

59. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-Г> (дата звернення: 01.11.2023).

60. Tsviliy S., Gurova D., Nikonenko S. Organizational and legal aspects of tourist formalities in the context of the impact of the COVID-19 pandemic on the economic security of micro-enterprises. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2021. № 1. С. 322–329.

61. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Marketing of the domestic hotel and restaurant enterprise in the international digital space. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2021. № 35. С. 74–79.

62. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Coronavirus priorities in marketing management of microenterprises in the hospital field. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 52. С. 120–125.

63. Tsviliy S., Gurova D., Zhuravlova S. Expert counseling for hotel companies on protection of micro-business interests in coronavirus conditions. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1(24). С. 155–160.

64. Tsviliy S., Gurova D. Marketing of provision of educational tourist service of the Black Sea region in conditions of COVID-19. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 2(64). С. 99–107.

65. Tsviliy S., Gurova D., Kuklina T. Marketing competitiveness of hotel and restaurant enterprise: theoretical approach and methods of definition. *VUZF Review*. 2021. № 6(2). P. 30–41.

66. Tsviliy S., Vasylychev D., Halan O. Postcoronavirus transformation of economic security of micro-enterprises of the regional sphere of tourism. *Підприємництво і торгівля : зб. наук. праць*. Вип. 30. Львів : Вид-во Львівського торгов.-економ. ун-ту, 2021. С. 59–65.

67. World Tourism Barometer-2020. URL : <https://doi.org/10.18111/wtobarometereng>. (дата звернення: 15.01.2023)
68. OECD Economic Outlook, Volume 2020 Issue 2: Preliminary version, OECD Publishing, Paris. URL : <https://doi.org/10.1787/39a88ab1-en>. (дата звернення: 15.11.2023).
69. Vasylychev D., Tsviliy S., Gurova D., Halan O. Sustainable *Development of Methods for Assessing the Economic Efficiency of Enterprises under the Conditions of Business Intellectualization. Society of Ambient Intelligence – 2022*. Proceedings of the 5th International Scientific Congress ISC SAI, Kryvyi Rih, Ukraine. 2022. P. 208–218.
70. Vindyk A., Tsviliy S., Gurova D. Current state of professional training of competent specialists in the field of hospitality, taking into account the factor of action COVID-19. *Vzdelávanie a spoločnosť VI : Collection of Scientific Papers. IOSR Journal of Business and Management*. University of Presov. Slovakia. June, 2021. P. 163–184.
71. Zaytseva, V., But, T., Pulina, T., Khrystenko, O. Managing the Field of Reconstruction and Preservation of Historical and Cultural Complexes in Ukraine and Europe. *Lecture Notes in Civil Engineering*, 2020. 73, С. 709–720.
72. Куреда Н., Каїль О., Кізима М. *Розвиток сектору гостинності в малих курортних туристичних дестинаціях України*. Сучасні тенденції розвитку індустрії гостинності. Зб. наук. праць. СТРИГ., 2021. С. 272–275.
73. Юхновська Ю.О. Методичні підходи до оцінювання туристичного потенціалу України та регіонів. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. №30 (69), № 4 (2). С. 54–59.
74. Юхновська Ю.О. Теоретичні підходи до визначення сутності туристичного потенціалу регіону. *Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2019. №30 (69), № 1. С. 42–46.
75. Діденко А.В., Кравець О.В. Тенденції розвитку малого підприємництва в Україні. *Підприємництво та інновації*. 2023. Випуск 27. С. 39–43.
76. Бакурова А.В., Діденко А.В., Попова О.Ю. Метод оцінювання унікальності туристичного продукту. *Бізнес-інформ*. 2015. Випуск 6. С. 73–78.

77. Омельчак Г.В. Особливості інноваційного розвитку туризму України в умовах війни та євроінтеграції. *Сталий розвиток економіки. Економічний науково-практичний журнал*. 2023. №1 (46). С. 106–109.

78. Омельчак Г.В. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств в умовах воєнного стану. *Економічний простір*. 2023. №184. С. 114.

79. Стратегія регіонального розвитку Запорізької області на період до 2027 року. URL : <https://www.zoda.gov.ua/news/48277/strategiya-regionalnogo-rozvitku-na-period-do-2027-roku.html> (дата звернення : 04.10.2023).

80. Стратегія розвитку міста Запоріжжя до 2028 року. URL : https://zp.gov.ua/upload/editor/strategiya_izm.pdf (дата звернення : 07.10.2023).

81. Стратегія розвитку туризму Запорізької області на 2021-2027 роки. URL : http://www.berda.gov.ua/files/admin/Tourism_development_strategy_Zp.pdf (дата звернення : 22.10.2023).

82. Програма розвитку туризму у місті Запоріжжі на 2020-2022 роки. URL : https://zp.gov.ua/upload/content/o_1dt0jv2041e0u181g1b011v6r1nok21.pdf (дата звернення : 01.12.2023).

83. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16 березня 2017 року № 168-р «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 р.». Документ 168-2017-р, чинний. Прийняття – 16.03.2017. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.09.2023).

84. Національна бібліотека України імені В.І.Вернадського. URL : <http://www.nbuv.gov.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).

85. Національна бібліотека України імені Ярослава Мудрого. URL : <https://nlu.org.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).

86. Одеська національна наукова бібліотека. URL : <http://odnb.odessa.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).

87. Харківська державна наукова бібліотека імені В.Г.Короленка. URL : <https://korolenko.kharkov.com/> (дата звернення: 06.09.2023).

88. Запорізька обласна універсальна наукова бібліотека. URL : <https://zounb.zp.ua/> (дата звернення: 06.09.2023).

ДОДАТКИ

ДОДАТОК А

Anthill Space



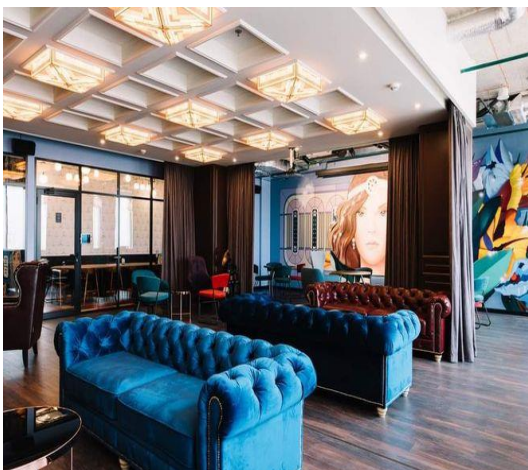
Головна відмінність Anthill Space від інших коворкінгів – сучасна відеостудія з хромакеєм, професійним освітленням і кліматичною системою. Водночас оплатити потрібно лише оренду студії, а допомога фахівців є безоплатною. Вартість: місяць – від \$105 за робоче місце

Смартворкінг «САД»



«САД» – найзеленіший коворкінг Києва. Резиденти мають доступ до багатофункціонального open space, кількох офісів, кімнати для переговорів і конференц-залу. Зелений інтер'єр у стилі лофт допомагає заспокоїтися та налаштуватися на роботу. Вартість: 1 година – 60 грн, далі – 50 грн/година; абонемент на місяць – від 2,7 тис. грн.

Коворкінг преміум-класу Creative State of Senator



Creative State of Senator – перша локація мережі бізнес-просторів Іллі Кенігштейн Creative States. Локація розташована в діловому центрі столиці на 14м поверсі БЦ Senator і надає офісні рішення для команд будь-якого масштабу. Сьогодні він пропонує 55 готових офісів для команд від 1 до 40 осіб. Основне ядро резидентів – міжнародні та українські ІТ-корпорації, стартапи, венчурні фонди і інноваційні компанії; крім зрілого бізнесу, простору мережі популярні серед фрілансерів. Вартість: робоче місце на місяць – від \$250; офіс на місяць – від \$430.

ДОДАТОК Б

Трансформація видів та трендів розвитку туризму

