

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ**

ФАКУЛЬТЕТ ПРАВА, ГУМАНІТАРНИХ І СОЦІАЛЬНИХ НАУК

Кафедра історії, археології та туризму

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
МАГІСТРА**

**на тему: «Особливості управління діяльністю туристичного
підприємства в умовах кризи»**

здобувач 2 курсу групи ТУ-24зм
спеціальність: 242 Туризм і рекреація

Турло І.І.

(ПІБ здобувача)



Науковий керівник: д. е. н., проф. Зеленко О.О.
(вчене звання, науковий ступінь, ПІБ)


(підпис)

Київ – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
СХІДНОУКРАЇНСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ВОЛОДИМИРА ДАЛЯ

Факультет _____ права, гуманітарних і соціальних наук
(повне найменування факультету)
Кафедра _____ історії, археології та туризму
(повне найменування кафедри)
Освітній ступінь _____ магістр
(бакалавр, магістр)
Спеціальність _____ 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
к. і. н, доц. Сапицька О.М.

« 14 » листопада 20 25 року

ЗАВДАННЯ
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

Турло Інна Іванівна

(прізвище, ім'я, по батькові здобувача)

1. Тема роботи: «Особливості управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи»

керівник роботи: д. е. н., проф. Зеленко О.О.

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по _____ від « 14 » листопада 20 25 року № 229/19
університету: _____

2. Строк подання студентом роботи до _____ 19.12.2025
захисту: _____

3. Вихідні дані: дані відкритих джерел мережі Інтернет, інформація відкритого доступу щодо діяльності туристичних підприємств України, наукова література, законодавство

4. Зміст основної частини (перелік питань, які потрібно розробити):

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

АНАЛІЗ СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»)

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО РІДПРИЄМСТВА ДО МАЙБУТНІХ КРИЗ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): 7 таблиць, 6 рисунків

6. Консультанти розділів

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
Розділ 1	Зеленко О.О.		
Розділ 2	Зеленко О.О.		
Розділ 3	Зеленко О.О.		
Розділ 4	Зеленко О.О.		

7. Дата видачі завдання « 14 » листопада 20 25 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Аналіз літературних джерел	20.11.2025	виконано
2	Визначення мети, завдань, об'єкту та предмету дослідження	22.11.2025	виконано
3	Дослідження теоретичних засад управління туристичним підприємством в умовах кризи (розділ 1)	29.11.2025	виконано
4	Аналіз стану туристичного підприємства в умовах кризи (розділ 2)	05.12.2025	виконано
5	Формування рекомендацій щодо удосконалення системи управління підприємством в умовах кризи (розділ 3)	12.12.2025	виконано
6	Розробка рекомендації щодо підвищення стійкості туристичного підприємства відносно майбутніх крих (розділ 4)	17.12.2025	виконано
7	Оформлення та подання роботи на кафедру	19.12.2025	виконано
8	Захист	22.12.2025	виконано

Здобувач



(підпис)

Турло І. І.

(прізвище та ініціали)

Керівник
роботи



(підпис)

Зеленко О.О.

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Обсяг 125 с., 7 таблиць, 6 рисунків, 5 додатків.

Ключові слова: антикризове управління, тур, туризм, туристичний маршрут, інноваційний туристичний маршрут.

Результати дослідження: надано характеристику теоретичним підходам до розуміння природи економічних криз, їх класифікації та визначено особливості кожного типу криз для туристичної галузі; досліджено диференційований вплив криз на різні типи туризму та різні регіони світу з урахуванням їх специфічних характеристик; проведено порівняльний аналіз антикризових стратегій різних країн на прикладі глобальної фінансової кризи 2008-2009 років та пандемії COVID-19; надано оцінку ефективності різних інструментів антикризового управління в туристичній галузі; сформульовано практичні рекомендації для різних стейкхолдерів туристичної галузі щодо підвищення стійкості до майбутніх криз; запропоновано новий туристичний маршрут для розвитку внутрішнього туризму з використанням інноваційних інструментів обслуговування до початку та під час подорожі.

АНОТАЦІЯ

Турло І. І. Особливості управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи – Рукопис.

Магістерська робота на здобуття кваліфікаційно-освітнього рівня магістра за спеціальністю 242 Туризм і рекреація, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля Міністерства освіти і науки України, Київ, 2025 р.

У магістерській роботі досліджено теоретичні основи управління туристичним підприємством в умовах кризи, а саме визначено суть та концептуальні основи антикризового управління, досліджено типи кризових явищ в економіці та їх вплив на туристичну галузь, розглянуто механізми антикризового управління в туризмі на прикладі різних країн світу. У ході дослідження проаналізовано діяльність туристичного підприємства в умовах кризи (на прикладі туристичного оператора ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»). В результаті дослідження окреслено напрямки формування антикризової стратегії розвитку туристичного підприємства, надано характеристику сучасним інструментам управління туристичним підприємством в умовах кризи та можливостям їх застосування у діяльності ТОВ «ВІДПОВЧИНОК НА ВСІ СТО»). В результаті надано рекомендації щодо підвищення стійкості туристичного підприємства до майбутніх криз; зокрема, визначено стратегічне значення застосування цифрових технологій; розроблено інноваційний туристичний маршрут як засіб стабілізації поточної діяльності туристичного підприємства, акцентовано увагу на безпекових складових туристичного продукту як важливої складової антикризової стратегії туристичного підприємства.

ABSTRACT

Turlo I. I. Peculiarities of managing the activities of a tourist enterprise in times of crisis – Manuscript.

Master's thesis for obtaining the qualification and educational level of a master in the specialty 242 Tourism and Recreation, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kyiv, 2025.

The master's thesis explores the theoretical foundations of managing a tourism enterprise in times of crisis, namely, the essence and conceptual foundations of anti-crisis management are determined, types of crisis phenomena in the economy and their impact on the tourism industry are investigated, mechanisms of anti-crisis management in tourism are considered using the example of different countries of the world. During the study, the activities of a tourism enterprise in times of crisis were analyzed (using the example of the tour operator LLC "VIDPOCHINOK NA VSI STO"). As a result of the study, the directions for forming an anti-crisis strategy for the development of a tourism enterprise are outlined, modern tools for managing a tourism enterprise in times of crisis and the possibilities of their application in the activities of LLC "VIDPOCHINOK NA VSI STO"). As a result, recommendations are provided for increasing the resilience of a tourism enterprise to future crises; in particular, the strategic importance of the use of digital technologies is determined; an innovative tourist route is developed as a means of stabilizing the current activities of a tourism enterprise, and attention is focused on the security components of the tourism product as an important component of the anti-crisis strategy of a tourism enterprise.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ.....	11
1.1. Поняття кризових явищ в економіці та їх вплив на туристичну галузь.....	11
1.2. Теоретичні підходи до управління туристичним підприємством в умовах нестабільності.....	18
1.3. Механізми антикризового управління в туризмі: досвід різних країн світу...29	
Висновки до розділу 1	38
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»).....	40
2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО».....	40
2.2. Аналіз поточної діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» в умовах кризи.....	45
2.3. Оцінка впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО».....	54
Висновки до розділу 2	60
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ.....	62
3.1. Формування антикризової стратегії розвитку туристичного підприємства...62	
3.2. Сучасні інструменти управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи	73
3.3. Використання цифрових технологій як інструмент стабілізації туристичного бізнесу.....	79
Висновки до розділу 3	86
РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО МАЙБУТНІХ КРИЗ.....	88
4.1. Інноваційний туристичний маршрут як засіб стабілізації поточної діяльності туристичного підприємства.....	88
4.2. Моделювання сценаріїв розвитку туристичного підприємства після виходу з кризи.....	97
Висновки до розділу 4.....	101
ВИСНОВКИ.....	104
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	106
ДОДАТКИ.....	113

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. Туристична галузь є однією з найбільш динамічних та швидкозростаючих галузей світової економіки, що забезпечує значний внесок у валовий внутрішній продукт багатьох країн, створює мільйони робочих місць та сприяє міжкультурному обміну. Водночас, саме ця галузь демонструє надзвичайно високу вразливість до різноманітних кризових явищ — від економічних рецесій до пандемій, від терористичних актів до природних катастроф.

Історія останніх двох десятиліть яскраво демонструє, як економічні кризи здатні кардинально змінювати ландшафт туристичної індустрії. Глобальна фінансова криза 2008-2009 років спричинила значне скорочення міжнародних туристичних потоків, зниження доходів туристичних підприємств та масові звільнення працівників галузі [1]. За даними досліджень, криза 2008 року викликала серйозні наслідки для туристичного сектору Туреччини, значно вплинула на зайнятість та фінансовий стан підприємств галузі [1]. Аналогічні тенденції спостерігалися в країнах Європейського Союзу, де падіння попиту на туристичні послуги призвело до структурних змін у галузі [6, с.48].

Пандемія COVID-19, що розпочалася у 2020 році, стала безпрецедентним викликом для світового туризму. Закриття кордонів, обмеження на пересування та карантинні заходи практично зупинили міжнародний туризм, спричинивши катастрофічні економічні наслідки для галузі [3][4]. Дослідження наслідків пандемії у різних країнах, зокрема в Туреччині та Вануату, показують масштаби кризи: масові закриття готелів та туристичних підприємств, різке зростання безробіття, повна зупинка міжнародних туристичних потоків [68][77].

Актуальність дослідження взаємозв'язку між кризовими явищами в економіці та туристичною галуззю обумовлена кількома ключовими факторами:

По-перше, зростаюча частота та інтенсивність кризових явищ у сучасному глобалізованому світі вимагає глибокого розуміння механізмів їх впливу на туризм. Економічні кризи стають все більш взаємопов'язаними та швидко поширюються

через міжнародні фінансові та торговельні канали, що робить туристичну галузь особливо вразливою [6][18].

По-друге, туризм відіграє критично важливу роль в економіці багатьох країн, особливо тих, що розвиваються, та малих острівних держав. Для таких країн, як Кіпр, Вануату та інших туристичних дестинацій, туризм може становити значну частку ВВП і забезпечувати основну частину зайнятості населення [68]. Тому кризові явища в цій галузі мають мультиплікативний ефект на всю національну економіку.

По-третє, недостатнє розуміння механізмів впливу криз на туризм та обмежена ефективність існуючих антикризових стратегій призводять до того, що багато туристичних дестинацій та підприємств виявляються неготовими до адекватного реагування на кризові виклики. Дослідження показують, що країни з розробленими стратегіями кризового менеджменту демонструють значно кращі результати у відновленні туристичної галузі [6][7].

По-четверте, зміни в поведінці туристів під час та після криз створюють нові виклики та можливості для туристичної індустрії. Зростання вимог до безпеки, переорієнтація на внутрішній туризм, зміна споживчих пріоритетів вимагають від індустрії гнучкості та інноваційних підходів [2][10].

Наукове осмислення цих процесів є необхідною умовою для розробки ефективних стратегій підвищення стійкості туристичної галузі до кризових явищ та забезпечення її сталого розвитку в умовах глобальної невизначеності.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі природи кризових явищ в економіці, виявленні механізмів їх впливу на туристичну галузь та розробці науково обґрунтованих практичних рекомендацій щодо підвищення стійкості туристичного сектору до кризових викликів.

Для досягнення поставленої мети визначено та реалізовано наступні завдання дослідження:

1. Охарактеризовано теоретичні підходи до розуміння природи економічних криз, їх класифікації та циклічності економічного розвитку, з акцентом на специфіку впливу на сферу послуг та туризм.

2. Класифіковано кризові явища за різними критеріями (походження, масштаб, тривалість, сфера впливу) та визначено особливості кожного типу криз для туристичної галузі.

3. Виявлено та систематизовано канали передачі кризових шоків на туристичний сектор, включаючи як прямі (обмеження мобільності, закриття кордонів), так і непрямі (макроекономічні, фінансові, психологічні) механізми впливу.

4. Проаналізовано зміни в поведінці туристів під час економічних криз, включаючи психологічні та економічні фактори прийняття рішень, зміни в структурі попиту та споживчих перевагах.

5. Досліджено диференційований вплив криз на різні типи туризму (масовий, діловий, культурний, екотуризм тощо) та різні регіони світу з урахуванням їх специфічних характеристик.

6. Проведено порівняльний аналіз антикризових стратегій різних країн на прикладі глобальної фінансової кризи 2008-2009 років та пандемії COVID-19 та визначено найбільш ефективні підходи та практики.

7. Надано оцінку ефективності різних інструментів антикризового управління в туристичній галузі, включаючи державну підтримку, маркетингові заходи, управління людськими ресурсами та операційні стратегії.

8. Сформульовано практичні рекомендації для різних стейкхолдерів туристичної галузі (урядів, регіональних органів влади, туристичних підприємств) щодо підвищення стійкості до майбутніх криз.

Об'єктом дослідження є економічні кризові явища та туристична галузь в контексті їх взаємодії.

Предметом дослідження виступають механізми, канали та наслідки впливу економічних криз на туристичну галузь, а також інструменти та стратегії управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи.

Методи дослідження. Методологічна база дослідження спирається на комплексний підхід, що поєднує різноманітні методи економічного аналізу, що дозволяє забезпечити всебічне вивчення проблеми, серед них: системний аналіз

літератури; порівняльний аналіз — зіставлення досвіду різних країн та регіонів у подоланні кризових явищ у туризмі; кейс-дослідження детальний аналіз конкретних прикладів впливу криз на туризм; аналіз економетричних моделей — інтерпретація результатів кількісних досліджень; якісні методи — аналіз результатів інтерв'ю з представниками туристичної індустрії, менеджерами туристичних підприємств та експертами галузі; факторний аналіз — вивчення результатів факторного аналізу практик кризового менеджменту; синтез та узагальнення — інтеграція результатів різних досліджень для формулювання комплексного розуміння проблеми та розробки практичних рекомендацій.

За матеріалами магістерського дослідження було апробовано наукову статтю та опубліковано її у науково-практичному фаховому виданні: Зеленко О.О., Воронько О.І., Турло І.І. Механізм сталого розвитку туристичних підприємств в умовах кризи. Інфраструктура ринку. 2025. № 87. (додаток А)

Отримані результати можуть бути використані: туристичними підприємствами для розроблення стратегій сталого розвитку та впровадження екологічно орієнтованих туристичних продуктів; органами місцевого самоврядування при плануванні регіонального розвитку та туристичних програм; освітніми установами – для підготовки фахівців у сфері туризму;

Структура роботи. Робота структурована відповідно до логіки наукового дослідження та складається з вступу, чотирьох основних розділів, висновків та списку використаних джерел, та додатків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

1.1. Поняття кризових явищ в економіці та їх вплив на туристичну галузь

Кризові явища в економіці, такі як рецесії, фінансові колапси, геополітичні конфлікти або глобальні пандемії, являють собою різкі порушення нормального функціонування господарських систем. Вони характеризуються глибоким спадом виробництва, дестабілізацією фінансових ринків, зростанням безробіття та падінням реальних доходів населення. Ці процеси неминуче впливають на всі сектори економіки, проте туристична галузь виявляється однією з найвразливіших через свою пряму залежність від добробуту та психологічного стану споживачів, а також від стабільності і безпеки у світі.

Криза в туризмі — це різке, часто непередбачуване порушення нормального функціонування туристичної системи (від попиту до ланцюжка поставок послуг), спричинене зовнішніми або внутрішніми дестабілізуючими факторами, що призводить до значних негативних наслідків економічного, соціального та екологічного характеру [46, с.7]. Ключові аспекти даного кризового явища в туризмі зводяться до наступного:

1. Характер порушення. Криза — це не просто спад, а різкий і глибокий перелом. Вона відрізняється від сезонних коливань чи повільних структурних змін своєю раптовістю та масштабом впливу.
2. Джерела (причини) кризи:
 - зовнішні джерела: події поза галуззю, що руйнівні впливають на неї (війни, пандемії, економічні рецесії, природні катастрофи, терористичні акти, політична нестабільність);
 - внутрішні джерела: проблеми всередині самої галузі (масове банкрутство великого туроператора, технологічний збій глобальних систем бронювання, серйозна аварія в транспортній підсистемі, екологічна деградація ключового курорту).

3. Масштаб впливу: Криза зачіпає всю туристичну систему, створюючи ефект доміно:

- миттєве скорочення попиту або повний колапс;
- зупинка роботи підприємств туристичної галузі (готелі, транспорт, екскурсійні служби) – зникнення пропозиції;
- порушення ланцюжків створення вартості відбувається через порушення зв'язків між туроператорами, агентами, перевізниками, готелями.
- втрата іміджу та репутації через формування стійкого негативного сприйняття туристичного напрямку чи галузі в цілому.

4. Ключова характеристика — високий рівень невизначеності: У період кризи стандартні бізнес-моделі та прогнози перестають працювати. Немає чіткості щодо тривалості, глибини та фінальних наслідків події.

5. Основні наслідки:

- прямі фінансові втрати бізнесу, падіння доходів бюджетів (податки), втрата робочих місць, знецінення інвестицій;
- безробіття в туризмі та суміжних галузях, зменшення доходів домогосподарств, соціальна напруга в туристичних регіонах;
- можливе тимчасове покращення стану навколишнього середовища через зменшення антропогенного навантаження, але часто з подальшим пошкодженням екосистем через відсутність ресурсів на охорону або наслідки катастроф (пожежі, забруднення).

6. Результат — необхідність антикризового управління: Криза вимагає не стандартних, а надзвичайних управлінських рішень, спрямованих на:

- збереження ліквідності, ключових активів і персоналу;
- швидку перебудову бізнес-моделей під нові умови (наприклад, акцент на внутрішньому туризмі, гнучкі умови скасування).
- планування посткризового відновлення, ребрендинг та комунікацію для повернення довіри.

Криза в туризмі — це комплексний стресовий стан усієї системи, спричинений потужним дестабілізуючим фактором, що характеризується колапсом

попиту, порушенням ланцюжків створення вартості, високою невизначеністю та серйозними соціально-економічними наслідками, які вимагають негайних спеціальних заходів для подолання [80, с. 133].

Типи кризових явищ в туризмі представлено у табл 1.1

Таблиця 1.1

Типи кризових явищ в економіці та їх прояв в туристичній галузі

Тип кризового явища	Характеристика та причини	Основні прояви в туристичній галузі
1	2	3
1. Циклічна / Фінансово-економічна криза	Спад у рамках економічного циклу або криза фінансових ринків (кредитна криза, крах на ринках). Приклади: Світова криза 2008-2009 рр.	- Різке падіння попиту на дорогі тури (особливо далекі). - Переорієнтація на бюджетні форми туризму (відпочинок всередині країни, кемпінг, low-cost). - Скорочення корпоративного туризму та конгресової діяльності. - Банкрутства туристичних компаній через зменшення оборотів та проблеми з ліквідністю.
2. Валютно-фінансова криза	Різка девальвація (обезцінення) національної валюти, втрата золотовалютних резервів.	- Згортання виїзного туризму через подорожчання закордонних поїздок. - Стимулювання в'їзного туризму для громадян країн з сильною валютою (країна стає "дешевою"). - Активізація внутрішнього туризму як заміни закордонного.
3. Геополітична криза	Військові конфлікти, терористичні акти, міжнародні санкції, торгові війни, державні перевороти. Приклади: Російська агресія в Україні, санкційні режими.	- Туроператорські ризики через нестабільність курсів при формуванні турпакетів. - Повна або часткова ізоляція регіону/країни (закриття повітряного простору, обмеження пересування). - Формування негативного іміджу та ефекту "сприйнятого ризику". - Миттєве припинення туристичних потоків у зону конфлікту та сусідні безпечні регіони. - Руйнування туристичної інфраструктури (готелі, аеропорти, об'єкти культурної спадщини).
4. Екологічна криза та стихійні лиха	Природні катастрофи (цунамі, землетруси, виверження вулканів), техногенні аварії, тривалі посухи або пожежі. Приклади: Посуха в Європі (2022), лісові	- Безпосереднє руйнування курортів та туристичних об'єктів. - Погіршення естетичної та рекреаційної привабливості регіону (забруднене море, вигорілі ліси). - Скасування поїздок через ризики для здоров'я та безпеки. - Відтік туристів до безпечніших аналогічних напрямків.

Продовження табл. 1.1

1	2	3
	пожежі в Греції та Туреччині (2021).	
5. Медико-біологічна криза (пандемія)	Глобальне поширення інфекційного захворювання. Приклад: Пандемія COVID-19.	• Жорсткі обмежувальні заходи: закриття кордонів, локдаун, карантини. • Колосальні фінансові втрати через масові скасування. • Переорієнтація на автотуризм та відпочинок на відкритому повітрі (природа, села). • Нові вимоги: "ковідні" сертифікати, посилені санітарні протоколи, страхування. • Стрімкий розвиток гнучкого бронювання та онлайн-сервісів.
6. Соціально-політична криза	Масові протести, політична нестабільність, страйки, загострення соціальних конфліктів. Приклад: Протести в Чилі (2019), Шрі-Ланці (2022).	• Втрата іміджу стабільності та гостинності країни. • Проблеми з внутрішньою логістикою (блокади доріг, скасування рейсів). • Зростання ризиків для безпеки туристів (сутяжності, крадіжки). • Тимчасове падіння попиту до стабілізації ситуації.
7. Технологічна / Енергетична криза	Різке зростання цін на енергоносії, дефіцит палива, масштабні аварії в енергосистемах. Приклад: Енергетична криза в Європі (2021-2023).	• Зростання вартості туристичних послуг (авіапаливо, транспортування, комунальні витрати готелів). • Скорочення авіарейсів або зростання цін на квитки. • Погіршення якості послуг через обмеження в енергопостачанні (відключення світла, обмеження опалення/кондиціонування в готелях). • Зміна моделі споживання: скорочення тривалості поїздок, вибір менш енергомістких видів відпочинку.

Джерело: складено автором

Кризові явища в економіці можна класифікувати за типами, кожен з яких має специфічні причини та абсолютно чітко проявляється в туристичній галузі, провокуючи характерні для нього наслідки [80].

Почнемо з циклічних або фінансово-економічних криз, таких як світова криза 2008-2009 років. Вони виникають через внутрішні дисбаланси в економічному циклі або колапси на фінансових ринках. Для туризму це перш за все означає різке падіння попиту на дороги, особливо далекі, туристичні продукти. Споживачі переорієнтовуються на бюджетні форми відпочинку: внутрішній туризм, кемпінг

або low- cost подорожі. Корпоративний та конгресний туризм скорочуються одними з перших, а на ринку відбувається хвиля банкрутств туроператорів та агентств через критичне зменшення оборотів і проблеми з ліквідністю [82].

Інший тип — валютно-фінансові кризи, які характеризуються різкою девальвацією національної валюти. Їхній вплив на туризм дуже диференційований. З одного боку, виїзний туризм практично згортається, оскільки закордонні подорожі стають непомірно дорогими для місцевих жителів. З іншого боку, країна може стати надзвичайно привабливою для в'їзного туризму, оскільки іноземці отримують значну вигоду від обмінного курсу. Паралельно стрімко зростає попит на внутрішній туризм як доступну альтернативу. Для бізнесу ж це період високих ризиків, пов'язаних з нестабільністю валютних курсів при формуванні та ціноутворенні турпакетів [18].

Найруйнівнішими, проте, є геополітичні кризи, що включають військові конфлікти, терористичні акти та міжнародні санкції. Як показала російська агресія в Україні, їх наслідки катастрофічні. Туристичні потоки в зону конфлікту та навколо неї миттєво припиняються через пряму загрозу життю, закриття повітряного простору та обмеження пересування. Формується стійкий негативний імідж регіону, ефект «сприйнятого ризику» триває навіть після закінчення активних бойових дій. Крім того, відбувається пряме фізичне руйнування туристичної інфраструктури: готелів, аеропортів, об'єктів культурної спадщини [6].

Окрему категорію становлять екологічні кризи та стихійні лиха, такі як землетруси, цунамі, потужні посухи або лісові пожежі. Їхній вплив прямий і наочний: курорти та природні пам'ятки можуть бути зруйновані або серйозно пошкоджені. Навіть якщо руйнування мінімальні, рекреаційна привабливість регіону різко падає — забруднене море, вигорілі ліси або затори від сміття відлякують туристів. Це призводить до миттєвого скасування бронювань і масового відтоку туристів до безпечніших аналогічних напрямків [83].

Глобальним випробуванням для індустрії стала медико-біологічна криза — пандемія COVID-19. Вона проявилася через жорсткі обмежувальні заходи:

закриття кордонів, локдауни та обов'язкові карантини, що спричинило колосальні фінансові втрати. У відповідь відбулася фундаментальна перебудова попиту: масове зростання автотуризму та відпочинку на відкритому повітрі, акцент на приватному просторі. Індустрія була змушена впровадити нові стандарти: санітарні протоколи, «ковідні» сертифікати, а також розвинути практику гнучкого бронювання та онлайн-сервісів до небаченого рівня [38] [68] [77][].

Соціально-політичні кризи, такі як масові протести, страйки або державні перевороти, як у Шрі-Ланці (2022), впливають переважно через імідж та внутрішню стабільність. Втрата репутації безпечної та гостинної країни, проблеми з внутрішньою логістикою через блоковані дороги або скасовані рейси, а також зростання ризиків для особистої безпеки туристів призводять до різкого, хоча часто тимчасового, падіння попиту до моменту стабілізації ситуації [6].

Нарешті, технологічні та енергетичні кризи, як-от різке зростання цін на паливо та електрику в Європі (2021-2023), вражають туризм через собівартість послуг. Ціни на авіаквитки стрімко зростають через дорожнечу авіапалива, а авіакомпанії скорочують рейси. Зростають операційні витрати готелів на комунальні послуги, що веде до збільшення цін на проживання та можливого погіршення якості обслуговування (наприклад, через обмеження опалення або кондиціонування). У поведінці споживачів це виливається в скорочення тривалості поїздок та пошук менш енергомістких видів відпочинку [43].

Таким чином, кожен тип кризи формує унікальний набір викликів для туристичної галузі, змушуючи її постійно адаптуватися, трансформуватися та шукати нові моделі стійкості в умовах перманентної невизначеності.

У сутності, туризм живиться дискреційними витратами — тими, від яких люди легко відмовляються під час невизначеності та фінансових труднощів. Механізми впливу економічної кризи на туризм є багатогранними. По-перше, працює прямий соціально-економічний канал: скорочення доходів домогосподарств і страх перед майбутнім змушують людей відмовлятися від дорогих закордонних поїздок на користь більш бюджетних форм відпочинку або повністю скасовувати плани. Коливання валютних курсів різко змінюють

географію попиту — девальвація національної валюти робить відпочинок за кордоном непомірно дорогим, але може залучити іноземних туристів, які бачать у цьому вигоду. По-друге, фінансові обмеження ускладнюють життя бізнесу: туроператори, готельєри та авіакомпанії стикаються зі скороченням кредитування, підвищенням витрат і зменшенням інвестицій у розвиток інфраструктури, що часто призводить до банкрутств найменш стійких компаній.

Найбільш руйнівними, однак, є зовнішні шоки, такі як пандемія або війна. Вони діють через обмежувальний та психологічний канали. Закриття кордонів, карантинні обмеження або пряма загроза життю повністю паралізують туристичні потоки, незалежно від економічного стану споживачів. При цьому формується ефект «сприйнятого ризику» — навіть якщо формальних заборон немає, страх заразитися, потрапити в зону бойових дій або опинитися в скрутній ситуації далеко від дому переважає бажання подорожувати. Довіра, необхідна для планування відпочинку, руйнується, що призводить до хвилі масових скасування бронювань і надзвичайної невизначеності для всіх учасників ринку.

Наслідки цих процесів для туристичної галузі носять комплексний і ланцюговий характер. Спостерігається не просто падіння обсягів, а якісна трансформація попиту: далекий міжнародний туризм тимчасово поступається місцем внутрішньому та регіональному, групові тури — індивідуальним, а тривалі відпустки — коротким weekend-поїздкам. Криза ніколи не обмежується лише турфірмами — вона негайно поширюється на готельно-ресторанний бізнес, транспортні компанії, екскурсійні служби, виробників сувенірів та навіть сільське господарство, формуючи серйозний соціально-економічний тиск на цілі регіони, що залежать від туристичних надходжень.

Проте, незважаючи на вразливість, туристична галузь демонструє значний потенціал до адаптації та відновлення. Антикризові стратегії включають гнучку переорієнтацію на нові ринки збуту та продукти, такі як сільський, екологічний або гастрономічний туризм. Ключовим стає акцент на безпеку та гнучкі умови бронювання, щоб подолати психологічні бар'єри споживачів. Активне використання цифрових технологій для онлайн-бронювання, віртуальних турів та

комунікації також стало невід'ємною частиною нової реальності. Таким чином, переживаючи кризи, туристична галузь не лише відновлюється, але й часто трансформується, народжуючи нові тренди та бізнес-моделі, що відповідають зміненому світу та очікуванням туристів [7] [10] [22].

1.2 Теоретичні підходи до управління туристичним підприємством в умовах нестабільності

Управління в умовах нестабільності (VUCA-середовище: несталість, невизначеність, складність, неоднозначність) вимагає від туристичних підприємств відходу від класичних лінійних моделей на користь гнучких та адаптивних підходів [37]. Нижче у табл. 1.2 представлені основні теоретичні підходи, що формують сучасну парадигму антикризового менеджменту в туризмі.

1. Підход на основі теорії стійкості

Теорія стійкості сьогодні є основним теоретичним фундаментом для будь-якого бізнесу, що працює в умовах нестабільності, особливо для туристичного підприємства. Її сутність полягає в переході від парадигми простеження та ліквідації наслідків кризи до парадигми проактивного формування організаційної здатності протистояти, адаптуватися та навіть ставати сильнішим після потрясінь [9, с.58]. Це не просто «подушка безпеки», а комплексна властивість всієї системи підприємства.

Стійкість будується на декількох взаємопов'язаних рівнях. Фінансова стійкість — це основа, яка включає не лише формування резервних фондів, але й диверсифікацію джерел доходу (наприклад, розвиток внутрішнього туризму паралельно з виїзним), оптимізацію постійних витрат та доступ до кредитних ліній. Операційна стійкість стосується гнучкості бізнес-процесів: створення модульних турпакетів, що швидко перекомпонуються, побудова мережі альтернативних

Таблиця 1.2

Теоретичні підходи до управління туристичним підприємством в умовах нестабільності

№	Назва підходу (теорії)	Основна мета в умовах кризи	Ключові принципи та інструменти	Очікуваний результат для підприємства
1	Теорія стійкості	Створення здатності поглинати удари, адаптуватися та відновлювати функціонування.	- Цикл управління: Підготовка → Спротив → Адаптація → Відновлення. - Формування фінансових буферів (резерви, страхування). - Розвиток операційної гнучкості та психологічної стійкості команди. - Інвестування в надійність систем та різноманіття.	Підприємство стає "антикрихким" — воно не тільки виживає, але й виходить з потрясінь з новим досвідом та можливостями для росту.
2	Сценарне планування	Підготовка до різних варіантів майбутнього замість ставки на єдиний прогноз; зменшення часу реакції.	- Розробка 3-4 альтернативних, правдоподібних сценаріїв майбутнього. - Моніторинг "слабих сигналів" — ранніх ознак реалізації певного сценарію. - Створення контингент-планів та "безпрограшних" рішень.	Стратегічна готовність та зниження паніки в управлінні. Керівництво має попередньо продумані рішення для різних розвитку подій.
3	Агільне управління	Забезпечення операційної гнучкості та швидкості впровадження змін через короткі цикли розробки.	- Робота короткими ітераціями (спринти) по 1-4 тижні. - Кросс-функційні, автономні команди з правом швидкого прийняття рішень. - Інструменти Kanban, щоденні стендапи, пріоритизація завдань через беклог.	Швидка адаптація продуктів та послуг під мінливий попит. Зменшення втрат від неефективних ініціатив через швидке тестування гіпотез.
4	Динамічні здібності	Стратегічна трансформація бізнес-моделі та ресурсів підприємства для створення нової конкурентної переваги.	- Відчуття: Сканування середовища для виявлення трендів і можливостей. - Захоплення: Швидка мобілізація ресурсів для капіталізації можливостей. - Трансформація: Перебудова активів, структур і процесів.	Підприємство активно формує майбутнє, а не адаптується до нього. Криза стає каталізатором інновацій та виходу на нові ринки.
5	Теорія залежності від ресурсів	Зменшення вразливості та невизначеності, що випливають із залежності від зовнішніх постачальників, партнерів та інституцій.	- Диверсифікація джерел ресурсів (постачальники, канали збуту). - Вертикальна інтеграція для контролю ключових ланок ланцюжка вартості. - Побудова стратегічних альянсів та політичного капіталу (відносини з органами влади).	Підвищення автономії та переговорної сили підприємства. Створення стабільної та контрольованої мережі постачання та збуту.
6	Управління ризиками та безпекою	Проактивне запобігання кризам, мінімізація збитків та захист життя, здоров'я, активів і репутації.	- Картування та оцінка ризиків (операційні, фінансові, репутаційні). - Розробка планів дій в надзвичайних ситуаціях (НС) та інструкцій з безпеки. - Страхування, резервування та впровадження санітарних протоколів.	Створення фундаменту безпеки та довіри. Зменшення прямого фінансового збитку та збереження репутації, що є критичним для відновлення після кризи.

Джерело: сформовано автором

постачальників (транспорт, житло) та навчання персоналу крос-функціональним навичкам. Психологічна стійкість команди є критичною, оскільки саме люди реалізують усі плани; вона формується через прозору комунікацію від керівництва, підтримку корпоративної культури взаємодопомоги та програми збереження мотивації в стресових умовах.

Управління на основі цієї теорії є циклічним процесом, що включає чотири ключові фази. Фаза підготовки та профілактики полягає в постійному моніторингу ризиків (від геополітичних до екологічних), сценарному плануванні та регулярних навчаннях команди діям в надзвичайних ситуаціях. Фаза спротиву та поглинання удару активується з початком кризи; тут головне — використати створені буфери (фінансові, операційні) для збереження життєво важливих функцій, таких як безпека туристів та виконання юридичних зобов'язань. Після початкового удару настає фаза адаптації та відновлення: підприємство швидко перебудовує свої продукти під новий попит (наприклад, перехід на індивідуальні тури), змінює канали комунікації та оптимізує витрати. Найвищою ланкою є фаза навчання та трансформації, коли аналіз подоланої кризи призводить до стратегічних змін в бізнес-моделі, оновлення цінностей та впровадження нових технологій для підвищення стійкості в майбутньому.

Для реалізації цього підходу менеджери використовують конкретні інструменти. Картування критичних активів і залежностей допомагає визначити, які саме ресурси, процеси та зовнішні партнери є найважливішими для виживання. Розробка планів безперервності бізнесу концентрується на підтримці ключових операцій при будь-якому сценарії. Інвестиції в цифровізацію та дані (наприклад, CRM-системи, аналітика соціальних медіа) забезпечують швидкість реакції та прийняття рішень на основі актуальної інформації [11]. Будівництво довірчих відносин із клієнтами (через гнучку політику скасування), співробітниками (через чесний діалог) та місцевими громадами (через соціальну відповідальність) створює критичний «соціальний капітал», який стає опорою в складні часи [29].

Таким чином, підхід на основі теорії стійкості перетворює туристичне підприємство з пасивного об'єкта впливу зовнішніх загроз на активну, навчальну

систему. Метою стає не ілюзорне уникнення криз, а формування організації, здатної виходити з них з мінімальними втратами, новими знаннями та потенціалом до подальшого розвитку.

2. Сценарне планування

Сценарне планування є стратегічним інструментом, що відмовляється від єдиного прогнозу [7] [30]. Замість цього воно створює кілька альтернативних, але правдоподібних картин майбутнього — сценаріїв. Мета — не вгадати майбутнє, а підвищити готовність компанії до різних його варіантів, скоротити час реакції та уникнути повної неспроможності при несподіваному розвитку подій.

Ключові етапи сценарного планування в туристичному бізнесі:

Перший етап — це ідентифікація ключових факторів невизначеності. Планувальники визначають сили, що значно впливають на бізнес, але керуються зовні. Для туризму це можуть бути: геополітична стабільність регіонів, динаміка валютних курсів, глобальна економічна кон'юнктура, зміни у споживчих пріоритетах та технологічні прориви.

Другий етап — побудова осей невизначеності та формування сценаріїв. Два найважливіших та найбільш невизначених фактори стають осями координат. Наприклад, «ступінь відкритості кордонів» (від повного відкриття до суворих обмежень) та «рівень платоспроможного попиту» (високий vs низький). На перетині цих осей формуються 4 різних сценарії.

Третій етап — детальний опис кожного сценарію. Кожен сценарій наповнюється конкретикою: якими будуть ключові показники ринку, поведінка конкурентів, очікування клієнтів. Наприклад, сценарій «Відкриті кордони, але низький попит» може описувати ринок перенасичених пропозицій та жорсткої цінової конкуренції.

На основі описаних сценаріїв розробляється набір стратегічних відповідей. Це не один план, а «кошик» заходів:

- безпечні дії, які передбачають кроки, корисні за будь-якого сценарію. Для туристичної фірми це може бути підвищення цифрової присутності, покращення якості обслуговування або диверсифікація партнерської мережі.

- опції, що передбачають інвестиції з невеликим вхідним внеском, що дають право на майбутнє рішення; наприклад, опція на аренду нового офісу в регіоні, який може стати популярним;
- контингент-плани, через чіткі алгоритми дій для кожного конкретного сценарію; наприклад, план переходу на ринок внутрішнього туризму при закритті зовнішніх кордонів;

Останній, але постійний етап — моніторинг «слабих сигналів». Це відстеження ранніх ознак, які можуть вказувати на початок реалізації того чи іншого сценарію; наприклад, різке зростання пошукових запитів про певний напрямок або зміни у валютному законодавстві. Це дозволяє своєчасно активувати потрібний контингент-план.

Таким чином, сценарне планування перетворює невизначеність з загрози на поле для стратегічної підготовки. Воно змушує команду мислити ширше, готує підприємство до різноманітних викликів і дозволяє не реагувати на кризу, а управляти нею на основі заздалегідь продуманих варіантів.

3. Агільне управління

Агільне управління, або Agile-підхід, являє собою цінну парадигму для турбізнесу в періоди нестабільності. На відміну від класичних ієрархічних моделей з жорстким плануванням, Agile орієнтоване на адаптацію, швидкість та безперервне навчання [9, с.58-59]. В умовах кризи, коли зовнішнє середовище змінюється щодня, саме здатність оперативно переорієнтовувати ресурси, тестувати гіпотези та втілювати рішення в короткі цикли стає критичним конкурентним перевагою.

Фундаментальним принципом Agile в туризмі є орієнтація на клієнта та надання йому конкретної цінності в мінливих обставинах. Під час кризи потреби ринку кардинально трансформуються — безпека, гнучкі умови бронювання, довіра та локальність виходять на перший план. Agile-підприємство постійно «вимірює пульс» своїх клієнтів через зворотний зв'язок, моніторинг соціальних мереж та аналітику запитів, щоб миттєво пропонувати відповідні рішення. Наприклад, замість тривалого планування масштабного туру може бути швидко сформований

і виведений на ринок продукт «віддалений ретрит з роботою» або серія одноденних автобусних турів з посиленими санітарними гарантіями.

Ключовим інструментом реалізації Agile є робота короткими ітераціями, або спринтами, що зазвичай тривають від одного до чотирьох тижнів. Кожен спринт має чітку мету, наприклад, запустити мінімально життєздатну версію нового сайту для продажу внутрішніх турів, розробити комплект документів для безпечного проведення заходів або провести тестову рекламну кампанію в новому сегменті. Після завершення кожного циклу команда аналізує результати, отримує зворотний зв'язок від перших клієнтів і визначає наступний крок. Такий підхід різко скорочує час між ідеєю та її впровадженням на ринок, дозволяючи швидше знаходити робочі моделі та мінімізувати витрати на невдалі ініціативи.

Організаційною основою Agile слугують автономні кросс-функційні команди. Замість традиційних вертикальних відділів, що працюють ізольовано, створюються групи, які включають фахівців з маркетингу, продажів, операційної діяльності та обслуговування клієнтів. Такі команди отримують чітке завдання і повноваження для його самостійного виконання, що дозволяє усувати бюрократичні затримки та приймати рішення на місці. Щоденні п'ятихвилинні стендап-зустрічі допомагають синхронізувати зусилля, оперативно виявляти блокатори (наприклад, проблеми з постачальником) та перерозподіляти сили.

Для управління процесами в Agile використовуються наочні інструменти, такі як беклог пріоритетів і канбан-дошки. Беклог — це динамічний, постійно оновлюваний список всіх можливих завдань, відсортованих за важливістю та цінністю для бізнесу в поточний момент. Канбан-дошка (фізична або цифрова) візуалізує потік робіт, розділяючи завдання на колонки: «Заплановано», «В роботі», «На перевірці», «Виконано». Це забезпечує прозорість, дозволяє контролювати навантаження та виявляти вузькі місця в процесах [11].

Таким чином, агільне управління перетворює туристичне підприємство на гнучку, сприйнятливую до змін організацію. Воно дозволяє не просто реагувати на кризові явища, а проактивно експериментувати, тестувати нові ніші та бізнес-моделі, постійно наближаючись до оптимального формату роботи в новій

реальності. Ітеративність та фокус на реальній цінності для клієнта стають тими опорами, які допомагають не лише зберегти бізнес, але й закласти основи для його майбутнього росту після кризи.

4. Підхід на основі динамічних здібностей

Підхід, заснований на концепції динамічних здібностей, пропонує туристичному підприємству не просто реагувати на кризу, а системно трансформувати свої внутрішні процеси та ресурси для створення нової конкурентної переваги в умовах радикальних змін. На відміну від теорії стійкості, яка робить акцент на відновленні, динамічні здібності орієнтовані на проактивну зміну бізнес-моделі та оперування в новому середовищі [5]. Це здатність не «пережити бурю», а «налаштувати вітрила» під новий вітер.

Сутність підходу полягає в трьох взаємопов'язаних процесах: відчуття, захоплення та трансформація. Процес відчуття (Sensing) передбачає створення в підприємстві механізмів для постійного сканування зовнішнього середовища з метою виявлення загроз і можливостей на ранніх стадіях. Для туристичного бізнесу це означає аналіз не лише економічних показників, але й соціальних трендів, геополітичних зрушень, технологічних інновацій та змін у поведінці споживачів. Ефективне відчуття дозволяє ідентифікувати, наприклад, зростання попиту на віддалені робочі ретрити ще до того, як цей тренд стане масовим, або вловити «слабкі сигнали» про потенційну нестабільність в певному регіоні.

Процес захоплення (Seizing) полягає в швидкій мобілізації ресурсів для капіталізації виявлених можливостей або нейтралізації загроз. Це етап прийняття стратегічних рішень та інвестування в нові проєкти. У контексті кризи це може бути рішення про миттєвий перехід від масового виїзного туризму до розробки преміальних внутрішніх турів, про швидке партнерство з локальними виробниками для створення автентичних гастрономічних програм або про інвестиції в платформу для віртуальних турів. Критично важливою на цьому етапі є організаційна гнучкість, що дозволяє перенаправити фінансові, людські та інтелектуальні ресурси на нові пріоритети, часто скасовуючи або заморожуючи довоєнні плани.

Найглибший рівень — це процес трансформації (Reconfiguring/Transforming). Він передбачає перебудову самих основ бізнесу: організаційної структури, операційних процесів, корпоративної культури та партнерських мереж для закріплення нової стратегічної позиції. Для туристичного підприємства після кризи це може означати відмову від традиційної ієрархії на користь проектних Agile-команд, повну цифровізацію взаємодії з клієнтами, перегляд портфеля напрямків з акцентом на безпеку та екологічність, або створення власного контенту (блог, підкасти) для безпосереднього впливу на цільову аудиторію. Трансформація гарантує, що зміни стануть стійкими, а нова бізнес-модель — життєздатною.

Таким чином, підхід на основі динамічних здібностей перетворює кризу з екзистенційної загрози на каталізатор стратегічного оновлення. Він вимагає від керівництва туристичного підприємства не операційної лише майстерності, а стратегічного бачення, готовності до ризикованих інвестицій у нові знання та навички, і здатності постійно перевизначати свою роль на ринку. Успішне впровадження цього підходу дозволяє компанії не адаптуватися до нового середовища, а активно формувати його, виходячи з кризи сильнішою та більш релевантною для клієнтів, ніж будь-коли раніше.

5. Теорія залежності від ресурсів

Теорія залежності від ресурсів розглядає організацію не як замкнуту систему, а як відкриту, що знаходиться у постійній взаємодії зі зовнішнім середовищем, від якого вона отримує критично важливі ресурси для виживання та розвитку [30, с.84]. В умовах кризи ця залежність різко загострюється: ланцюги поставок руйнуються, ключові партнери зникають, а доступ до фінансів та клієнтів стає вкрай обмеженим. Таким чином, стратегічне завдання керівництва туристичного підприємства зводиться до мінімізації невизначеності та контролю над цими залежностями.

Основним принципом теорії є прагнення підприємства до зменшення критичної залежності від зовнішніх факторів та підвищення власної значущості для партнерів, щоб отримати більшу переговорну силу. В контексті кризи це набуває форми конкретних антикризових дій. Першим кроком є стратегічний аналіз ресурсних залежностей. Керівництво повинно чітко ідентифікувати: від кого

залежить бізнес найбільше? Це можуть бути постачальники послуг (авіакомпанії, готелі), канали збуту (онлайн-агрегатори, корпоративні клієнти), джерела фінансування (банки) або регуляторні органи. Криза викриває слабкі ланки в цих зв'язках — наприклад, залежність від єдиної авіакомпанії, яка припиняє рейси.

На основі цього аналізу розробляються стратегії управління залежностями. Найпоширенішою є стратегія диверсифікації. Туристичне підприємство свідомо розширює коло постачальників, працюючи з кількома авіаперевізниками або готелями в одному регіоні, розвиває прямі продажі через власний сайт паралельно з роботою через агрегатори, освоює нові ринки (внутрішній туризм як альтернатива зовнішньому). Це зменшує ризик колапсу при виході з гри одного партнера.

Іншою ключовою стратегією є вертикальна інтеграція або створення стратегічних альянсів. У відповідь на кризу підприємство може взяти під прямий контроль критичні ланки ланцюжка створення вартості. Наприклад, інвестувати у власні транспортні засоби для трансферів або укласти довгострокові ексклюзивні угоди з готелями на вигідних умовах, формуючи таким чином стабільну та лояльну мережу. Стратегічні альянси з іншими туроператорами для обміну ресурсами або спільного лобіювання інтересів галузі також послаблюють залежність від окремих зовнішніх сил.

Окрім того, теорія підкреслює важливість побудови політичного капіталу та легітимності. В умовах кризи держава часто стає ключовим актором, що розподіляє ресурси (фінансову допомогу, податкові пільги, дозволи на діяльність). Активна робота з асоціаціями, участь у робочих групах з підтримки туризму та діалог з органами влади дозволяють підприємству не лише отримувати життєво важливу інформацію, але й впливати на правила гри, зменшуючи невизначеність регуляторного середовища .[35] [36]

Таким чином, теорія залежності від ресурсів пропонує туристичному підприємству в умовах кризи прагматичну рамку дій, спрямовану на активне перепроєктування своєї мережі зовнішніх зв'язків. Замість пасивного спостереження за тим, як руйнуються критичні канали надходження ресурсів, підприємство системно працює над тим, щоб зробити ці залежності менш

критичними, більш різноманітними та більш контрольованими. Ця боротьба за автономію та вплив стає одним із головних умов не тільки виживання, але й подальшого відновлення бізнесу.

6. Підхід, орієнтований на безпеку та управління ризиками.

Підхід, орієнтований на безпеку та управління ризиками, є фундаментальним елементом стратегічного управління сучасним туристичним підприємством, особливо в умовах підвищеної нестабільності. Він не обмежується технікою безпеки на об'єктах, а являє собою цілісну систему, спрямовану на проактивну ідентифікацію, оцінку, усунення або контроль будь-яких загроз, що можуть завдати шкоди туристам, персоналу, репутації чи фінансовому стану компанії. Це систематичний процес, що трансформує невизначеність у керовані параметри.

Основою підходу є циклічний процес управління ризиками, який починається з їх ідентифікації та оцінки [56]. Туристичне підприємство має створити вичерпну «карту ризиків», що охоплює всі аспекти діяльності. До неї входять операційні ризики (травми, хвороби, втрата багажу, транспортні аварії), фінансові (банкрутство постачальників, валютні коливання), репутаційні (негативні відгуки, скандали з участю персоналу), стратегічні (війни, пандемії, природні катастрофи) та правові (порушення міграційного чи санітарного законодавства). Кожен ризик оцінюється за двома критеріями: ймовірністю настання та масштабом потенційного збитку, що дозволяє визначити пріоритети для втручання.

Наступним кроком є розробка та впровадження заходів з контролю ризиків. Для кожного пріоритетного ризику формується конкретний план дій, що може включати:

- відмова від діяльності з неприйнятно високим ризиком (наприклад, припинення продажів турів у зони активних бойових дій);
- впровадження процедур, що знижують ймовірність або наслідки ризику. Це стосується як технічної безпеки (регулярні перевірки транспорту, наявність аптечок), так і організаційних заходів (чіткі інструкції для гідів щодо дій в екстрених ситуаціях, навчання персоналу наданню першої допомоги);

- страхування цивільно-правової відповідальності туроператора, медичне страхування туристів, використання умов форс-мажору в договорах з партнерами;
- свідоме прийняття низьких ризиків при наявності плану дій на випадок їх реалізації.

Критичним компонентом підходу є побудова системи безпеки та планування дій в надзвичайних ситуаціях. Це не формальність, а детальний, регулярно оновлюваний та тренований на практиці набір протоколів. Він охоплює евакуацію, надання медичної допомоги, інформування родичів та консульств, взаємодію з місцевими владами та рятувальними службами. Наявність такої системи є потужним конкурентним перевагою, що формує довіру клієнтів та партнерів.

Сучасний підхід також включає інтеграцію кібербезпеки та захисту даних. Туристичні підприємства збирають та зберігають великі обсяги конфіденційної інформації про клієнтів (паспортні дані, платіжні реквізити). Захист цих даних від витоку або хакерських атак є не лише вимогою законодавства (наприклад, GDPR), але й питанням професійної репутації та фінансової стійкості [53].

Важливою ланкою є безперервний моніторинг, оцінка ефективності та комунікація. Система управління ризиками має бути динамічною: проводитися регулярні перевірки, аналізуватися інциденти та «майже інциденти» для вдосконалення процедур, оновлюватися оцінки ризиків у відповідь на зміни у світі. Прозора комунікація про міри безпеки з клієнтами (на сайті, у договорах) та персоналом формує культуру безпеки та довіри.

Таким чином, підхід, орієнтований на безпеку та управління ризиками, трансформує туристичне підприємство з пасивного об'єкта загроз у проактивного гравця, здатного керувати невизначеністю. Він захищає не лише життя та здоров'я, але й бізнес як цілісний актив, забезпечуючи довгострокову стійкість, легальність операцій та лояльність клієнтів, для яких безпека стала одним з ключових критеріїв вибору [33].

Теоретичною основою сучасного управління туризмом в умовах нестабільності є парадигма адаптивності. Успіх залежить не від жорсткого

дотримання довгострокового плану, а від здатності системи до навчання, швидкої реконфігурації ресурсів і постійної роботи з невизначеністю. Ключова мета зміщується від максимізації прибутку до забезпечення життєздатності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі через постійну адаптацію.

1.3. Механізми антикризового управління в туризмі: досвід різних країн світу

Світовий досвід подолання криз в туристичній галузі демонструє, що успіх залежить від комплексних та скоординованих дій на трьох рівнях: державному, галузевому (бізнес-асоціації) та рівні окремого підприємства. Кожна країна адаптує заходи під специфіку кризи та власні можливості, формуючи унікальні, але логічно схожі механізми [6][14][22].

Основні механізми антикризового управління в туризмі представлено на рис 1.1.

На державному рівні найефективнішими виявилися пакети фінансової підтримки та регуляторні послаблення. Цей висновок ґрунтується на аналізі дій урядів під час глобальної кризи, спричиненої пандемією COVID-19, яка стала безпрецедентним випробуванням для туристичної галузі в усьому світі. Держави, які змогли швидко та цілеспрямовано мобілізувати фінансові ресурси та адаптувати законодавче поле, домоглися значно кращих результатів у збереженні інфраструктури, кадрів та довгострокового потенціалу сектору.

Країни ЄС, Велика Британія та Канада в період пандемії впровадили масштабні програми компенсації заробітних плат для працівників, що зберегло кадровий потенціал галузі. Наприклад, британська схема Coronavirus Job Retention Scheme (CJRS) дозволила компаніям «відправляти у відпустку» співробітників, уряд же компенсував до 80% їхньої заробітної плати. Це було життєво важливо для туристичного бізнесу, де сезонність і людський капітал є основою. Замість масових звільнень, які призвели б до втрати кваліфікованого персоналу (гідів, менеджерів, фахівців з обслуговування), підприємства змогли зберегти колективи. Це

забезпечило можливість швидкого відновлення операційної діяльності при перших ознаках послаблення обмежень, оскільки не потрібно було заново набирати та навчати кадри [77]. У країнах ЄС аналогічні національні схеми підтримки зайнятості (на кшталт німецької Kurzarbeit) також стали основним буфером соціальної стабільності [22].



Рис. 1.1. Механізми антикризового управління в туризмі

Джерело: складено автором

Паралельно надавалися прямі гранти і субсидії малим і середнім туристичним підприємствам. Фінансова допомога мала різні форми: від нерозрахованих грантів, покритих витрат на оренду чи комунальні послуги, до цільових субсидій на модернізацію для відповідності санітарним вимогам (наприклад, встановлення систем очищення повітря, закупівля засобів захисту). У

Канаді програма Canada Emergency Wage Subsidy (CEWS) доповнювалася Canada Emergency Rent Subsidy (CERS) та Highly Affected Sectors Credit Availability Program (HASCAP), створюючи цілісну систему підтримки. Це дозволило тисячам невеликих готелей, тур-агентств, екскурсоводів та ресторанів у туристичних зонах уникнути банкрутства, зберігши місцеву економічну екосистему [6].

Одночасно вводилися податкові канікули, відстрочки платежів та спрощені процедури банкрутства для реструктуризації. Держави тимчасово звільняли бізнес від сплати основних податків (на додану вартість, на прибуток), або надавали можливість відстрочити їх сплату без пені. Це звільнило критично необхідну ліквідність для покриття поточних витрат. Послаблення процедур банкрутства дозволило компаніям, що опинилися в скрутному становищі через обтяжливі борги, не ліквідуватися, а провести юридичну реструктуризацію — домовитися з кредиторами, скоротити зобов'язання та вийти з кризи зі спроможним бізнесом. Такі механізми були спрямовані на збереження самого суб'єкта господарювання як юридичної особи та робочих місць.

Окремі держави, такі як Італія та Іспанія, стимулювали внутрішній туризм через системи ваучерів («бонуси на відпочинок») для громадян, перенаправляючи попит на національні курорти. Це була геніальна та добре прорахована міра подвійного ефекту. З одного боку, вона надавала пряму фінансову допомогу населенню, стимулюючи споживання. З іншого — це була цільова ін'єкція в туристичний сектор в умовах закриття зовнішніх кордонів. Італійська програма "Bonus Vacanze" надавала сім'ям з певним рівнем доходу ваучери на відпочинок в Італії, які можна було використати для оплати проживання в готелях, кемпінгах або B&B. Аналогічно, Іспанія запустила програми субсидованого відпочинку для молодих людей та людей похилого віку. Ці заходи не просто підтримали бізнес, але й допомогли згладити сезонність, перерозподілити туристичні потоки з переповнених популярних центрів у менш відвідувані регіони, демонструючи громадянам красу власної країни [22].

У сфері безпеки та регуляції ключовим механізмом стало створення чітких, науково обґрунтованих протоколів охорони здоров'я та їхня гармонізація між

країнами [14]. Хаос і невизначеність щодо вимог до тестування, карантину або санітарних норм у готелях були однією з головних перешкод для відновлення туризму. Успішні держави (наприклад, Греція, Хорватія на початку пандемії) розробили детальні, публічно доступні протоколи для всіх типів закладів — від аеропортів і літаків до готелів, пляжів і ресторанів. Це дало змогу бізнесу інвестувати в безпеку зрозуміло, а туристам — планувати подорожі з відчуттям контролю над ризиками.

Найяскравішим прикладом гармонізації став цифровий COVID-сертифікат ЄС (EU Digital COVID Certificate) [77]. Цей механізм, розроблений у рекордні терміни, став технологічним та правовим фундаментом для безпечного відновлення свободи пересування в Шенгенській зоні. Він стандартизував інформацію про вакцинацію, перенесене захворювання або негативний тест, зробивши її легко перевірюваною та сумісною між країнами. Це усунуло папіреметрію та свавілля, дозволило поступово скасовувати карантинні обмеження для власників сертифікатів і, головне, — повернуло довіру міжкраїнському туризму. Подібні системи, хоч і в менших масштабах, запроваджувалися й в інших регіонах світу (наприклад, програма "Travel Pass" IATA), проте саме пан'європейський підхід показав найбільшу ефективність.

Таким чином, ефективність державних антикризових механізмів в туризмі полягала не в окремих діях, а в їх синергії: пряма фінансова допомога бізнесу та населенню зберігала економічну субстанцію галузі, регуляторні послаблення давали «повітря» для маневру, а чіткі та узгоджені правила безпеки будували міст для повільного, але впевненого відновлення міжнародних потоків. Досвід цих країн свідчить, що швидкість, масштаб та системність державного втручання були вирішальними факторами для збереження туризму як стратегічної галузі економіки.

Важливим механізмом на галузевому та регіональному рівні став акцент на ребрендинг та диверсифікацію турпродукту. Цей підхід вийшов далеко за рамки простих маркетингових кампаній; він став стратегією виживання та переосмислення цілісного туристичного пропозиції. Криза, зокрема пандемія,

оголила структурну вразливість країн, що будували свою туристичну привабливість на єдиній, монолітній моделі. Доведена неможливість безпечного масового збору людей змусила шукати альтернативи, що призвело до глибокої трансформації ринку та відкриття нових, часто несподівано перспективних ніш.

Країни, які сильно залежали від масового пляжного туризму, як-от Туреччина чи Греція, швидко розвивали нові напрями: сільський, гастрономічний, велотуризм та історичні тури поза межами переповнених центрів. Греція, традиційно асоційована з островами Санторіні та Міконос, розпочала масштабну національну кампанію «Греція Всередині» (Greece From Within), що закликала відкривати материкові регіони, такі як Епір, Пелопоннес або Македонію. Акцент змістився з пасивного «сонця-і-моря» на активний та осмислений відпочинок: трекінг у віковічних лісах, відвідування давніх монастирів Метеори, винні тури по сімейним бутікам Наусси, гастрономічні майстер-класи в гірських селах. Це дозволило розподілити туристичні потоки, підтримати сільську економіку та запропонувати продукт, природно відповідний вимогам дистанціювання та ізоляції в маленьких групах [22]. Аналогічно, Туреччина активно просуvala не лише Анталію, але й внутрішні регіони Каппадокії для повітряних куль, сільського туризму в Чорному морі або глибокої історичної спадщини в менш відомих археологічних зонах [[12].

Такі держави, як Австрія чи Швейцарія, ще більше зробили акцент на преміальному відпочинку на природі та wellness-туризмі, який відповідав вимогам соціальної дистанції. Ці країни, що завжди позиціонувалися як преміальні напрямки, виявили, що їхні традиційні переваги — простір, чисте повітря, приватність та високоякісна інфраструктура — стали найзатребуванішими товарами під час кризи. Вони не просто продовжували свою роботу; вони трансформували пропозицію, роблячи її цільовою для нової категорії мандрівників — людей, що шукають безпеку, відновлення після стресу та тривалого перебування на природі. Швейцарія розвивала концепцію «Workation in the Alps» — тривалі перебування в гірських шале з надійним інтернетом для віддаленої роботи та подальшого відпочинку [22]. Австрія розширила програми лікувальних термальних курортів (Thermen), акцентуючи на посиленій імунізації та

психологічному релаксі [38]. Це була диференціація не через зниження цін, а через підвищення сприйнятої цінності та цільової відповідності часу.

Островні держави, такі як Мальдіви чи Сейшельські острови, створили механізм «туристичних бульбашок» або «коридорів безпеки», пропонуючи відвідувачам відпочинок в ізольованих курортних комплексах зі суворими тестами. Оскільки їхня економіка критично залежить від авіасполучення, повне закриття було неприйнятним. Відповіддю став інноваційний підхід, що перетворив географічну ізольованість (один острів — один курорт) з потенційного недоліку в головну перевагу безпеки. Мальдіви реалізували модель «One Island, One Resort», де кожен готельний острів функціонував як автономна «бульбашка». Туристи отримували негативний ПЛР-тест перед в'їздом і після прибуття могли вільно пересуватися межами свого курорту без необхідності карантину. Персонал проживав на тому ж острові, мінімізуючи контакти з зовнішнім світом. Сейшели впровадили схожу схему, але з можливістю відвідувати кілька сертифікованих «безпечних» курортів. Цей механізм дозволив відновити хоча б обмежений потік дорогих туристів, зберігши при цьому здоров'я як місцевого населення, так і гостей, та створив сильне маркетингове послання про контрольовану, елітну безпеку [38].

Ключову роль відіграли національні туристичні асоціації, які лобіювали інтереси бізнесу перед урядом та координували розробку єдиних стандартів безпеки і гнучкої політики скасування для відновлення довіри споживачів. Наприклад, Федерація туроператорів Німеччини (DRV) чи Асоціація британських турагентів (ABTA) стали не просто представницькими органами, а центрами кризового менеджменту [59]. Вони: 1) агрегували дані про збитки та транслювали їх урядам, домагаючись цільової допомоги саме для туристичного сектору; 2) створювали єдині галузеві стандарти «чистого та безпечного туризму» — набір сертифікованих процедур для готелів, авіакомпаній, екскурсководів; це усувало плутанину, коли кожна компанія вигадувала власні правила, і давало туристу гарантії якості та безпеки, незалежно від конкретного постачальника; 3) впроваджували і просували гнучкі умови скасування. Розробка загальних правил, як-от гарантоване повернення коштів або безкоштовне перенесення туру

при певних умовах, стала фундаментом для відновлення продажів. Люди більше не боялися бронювати заздалегідь, знаючи, що їхні гроші захищені. Це була найважливіша психологічна межа для подолання.

Таким чином, механізми галузевого та регіонального рівня виявилися не менш важливими, ніж державна фінансова допомога. Вони були зосереджені на перебудові самого продукту та відновленні довіри. Диверсифікація зменшила ризики залежності від однієї моделі, ребрендинг відповів на нові потреби споживачів, а узгоджені дії через асоціації створили передбачуване та безпечне середовище, без якого будь-які інвестиції в туризм були б марними. Цей досвід показав, що криза може стати каталізатором інновацій, що відкривають нові, більш стійкі та різноманітні шляхи розвитку туристичної дестинації.

На рівні окремих туристичних підприємств дієві механізми були спрямовані на операційну адаптацію та технологічну трансформацію. Коли глобальна криза паралізувала традиційні бізнес-моделі, саме гнучкість та швидкість реакції окремих компаній стали вирішальними факторами виживання. Відмовляючись від пасивного очікування, прогресивні підприємства перейшли в режим активного експерименту, переосмислення власних процесів та інтенсивної цифровізації, яка в мирний час могла б розтягнутися на роки. Цей рівень антикризового управління вимагав від керівництва не лише волі до змін, але й готовності інвестувати в майбутнє в умовах найвищої невизначеності.

Готельні мережі та туроператори масово впроваджували цифрові рішення: онлайн-реєстрація, безконтактне розселення, електронні меню та віртуальні тури. Пандемія з її вимогами мінімізації фізичних контактів та документообігу стала потужним каталізатором технологічної революції в галузі [70, с.122]. Готелі, які раніше лише обмірковували можливість онлайн-чек-іну, були змушені впровадити його за тижні. Це перетворилося на складні екосистеми: гість отримував цифровий ключ у додатку, проходив реєстрацію зі свого смартфона, уникаючи черги біля ресепшен, а після заселення міг замовити їжу через QR-код у номері або забронювати SPA-послуги через чат-бота. Для туроператорів віртуальні тури з панорамними 3D-оглядами готелів, екскурсій по музеях чи навіть прогулянками

вузькими вуличками історичних міст стали не просто маркетинговим інструментом, а способом підтримувати зацікавленість клієнтів та продавати продукти в умовах, коли реальні подорожі були неможливі. Ці інвестиції мали подвійний ефект: вони не лише забезпечували безпеку, але й підвищували операційну ефективність та задоволеність клієнтів, створюючи конкурентну перевагу на довгі роки вперед.

Гнучкі умови бронювання з безкоштовним скасуванням стали стандартом, необхідним для конкуренції. Це був, мабуть, найважливіший психологічний та комерційний прорив. Довіра споживача, зруйнована хвилями скасувань та невідшкодованих коштів на початку кризи, стала основним активом. Підприємства, які першими запровадили політики «безкоштовного скасування за 24-48 годин до заїзду», «гарантованого повернення у разі закриття кордонів» або «депозитів, що переносяться без обмежень», отримали значну перевагу. Клієнти, налякані невизначеністю, почали віддавати перевагу тим, хто давав їм відчуття контролю. Ця зміна була настільки глибокою, що навіть після послаблення обмежень гнучкі умови залишилися очікуваним стандартом якості обслуговування. Для бізнесу це вимагало перегляду фінансових моделей та створення гнучких резервів, але зате дозволило підтримувати потік бронювань і готівку в періоди найбільшої нестабільності.

Багато підприємств скористалися періодом низької завантаженості для перепідготовки персоналу, ремонту та ребрендингу, готуючись до повернення попиту. Замість того, щоб просто скорочувати витрати, розумні компанії переосмислили цей період як стратегічну можливість для інвестицій у себе. Ресторани та готелі проводили капітальні ремонти, які зазвичай неможливо здійснити без закриття. Туроператори та агентства інвестували у навчання персоналу: курси з клієнтського сервісу в стресових ситуаціях, підвищення цифрової грамотності, вивчення нових туристичних напрямків або навіть мовні курси. Були розроблені нові брендбуки та комунікаційні стратегії, що підкреслювали безпеку, довіру та відповідальність. Деякі компанії повністю ребрендилися, відмовляючись від старих назв та логотипів, щоб символічно

розпочати нову еру. Ці дії були спрямовані на те, щоб не просто «перечекати» кризу, а вийти з неї принципово посиленим, з оновленими потужностями, кваліфікованою командою та сучасним іміджем.

Криза також прискорила процес диверсифікації, коли традиційні туроператори почали активно розвивати напрями внутрішнього та нішевого туризму, зменшуючи залежність від одного ринку чи типу продукту [77]. Компанії, які раніше фокусувалися виключно на масовому виїзному туризмі в Туреччину чи Єгипет, зіткнулися з катастрофічним падінням. Відповіддю стало швидке розширення портфеля. Вони почали масово складати тури по власній країні, відкриваючи для своїх клієнтів національні парки, мальовничі села та історичні містечка. Паралельно розвивалися вузькі ніші, які відповідали новим трендам: санітарно безпечні тури на авто з індивідуальними маршрутами, віддалені робочі ретрити (workation) у затишних локаціях, сільськогосподарські та екологічні тури для сімей, відносно недорогі тури преміум-класу всередині країни для заможних клієнтів, які не хотіли їхати за кордон. Ця диверсифікація була не просто додаванням нових пунктів у каталог; вона вимагала перебудови логістики, пошуку нових партнерів і глибокого вивчення потреб іншої цільової аудиторії. Однак вона дозволила створити кілька джерел доходу і зробити бізнес значно стійкішим до майбутніх потрясінь на окремих ринках.

Таким чином, на мікрорівні кожного підприємства антикризові механізми виявилися найбільш практичними та інноваційними. Вони зводилися до трьох стовпів: технологізація для безпеки та ефективності, гнучка комерційна політика для відновлення довіри, та стратегічні інвестиції в майбутнє через кадри, інфраструктуру та диверсифікацію продукту. Ці дії довели, що навіть найсильніша зовнішня криза може стати імпульсом для внутрішньої еволюції, якщо керівництво готове до сміливих, проактивних кроків.

Світовий досвід показує, що найстійкішими виявляються ті туристичні системи, де держава оперативно надає цільову фінансову та регуляторну підтримку, галузеві об'єднання ефективно координують розробку стандартів і комунікацію, а бізнес демонструє гнучкість, швидко адаптуючи продукти та

процеси під нову поведінку споживачів і вимоги безпеки. Синергія цих трьох рівнів є основним механізмом не лише для виживання, але й для майбутнього відновлення та сталого розвитку туристичної галузі в будь-якій країні світу.

Висновки до розділу 1.

У першому розділі було досліджено теоретико-методологічні основи управління туристичним підприємством в умовах кризи. Аналіз показав, що кризові явища в економіці, такі як фінансові потрясіння, геополітичні конфлікти, пандемії, екологічні катастрофи тощо, мають потужний та різнобічний вплив на туристичну галузь. Ця галузь виявляється однією з найвразливіших через свою пряму залежність від добробуту, психологічного стану споживачів та загальної стабільності. Криза в туризмі визначається як раптове й глибоке порушення нормального функціонування всієї системи — від попиту до ланцюгів поставок, — що призводить до значних економічних, соціальних та екологічних наслідків і характеризується високим рівнем невизначеності.

Кожен тип кризи формує унікальні виклики: економічні спади знижують попит на дорогі тури, геополітичні конфлікти повністю паралізують потоки та руйнують інфраструктуру, пандемії вимагають жорстких обмежень і перебудови бізнес-моделей, а екологічні та енергетичні кризи безпосередньо впливають на собівартість та привабливість турпродуктів. Проте, незважаючи на вразливість, туризм демонструє значний адаптаційний потенціал, змушуючи підприємства постійно шукати нові форми стійкості.

Теоретичну основу сучасного антикризового управління в туризмі складають такі підходи, як теорія стійкості, сценарне планування, агільне управління, динамічні здібності, теорія залежності від ресурсів та управління ризиками. Вони об'єднуються парадигмою адаптивності, згідно з якою успіх залежить не від жорсткого плану, а від здатності до навчання, швидкої реконфігурації ресурсів і

постійної роботи з невизначеністю. Мета зміщується від максимізації прибутку до забезпечення життєздатності та довгострокової конкурентоспроможності.

Світовий досвід подолання криз, зокрема пандемії COVID-19, засвідчує, що найефективнішими є комплексні та скоординовані дії на трьох рівнях. На державному рівні ключову роль відіграють фінансова підтримка бізнесу та населення, регуляторні послаблення, стимулювання внутрішнього туризму та гармонізація міжнародних протоколів безпеки. На галузевому рівні важливими механізмами виявилися ребрендинг, диверсифікація турпродукту, розробка єдиних стандартів безпеки та лобіювання інтересів через асоціації. На рівні окремого підприємства успіх залежить від операційної гнучкості, технологічної трансформації, впровадження гнучких умов бронювання, перепідготовки персоналу та стратегічної диверсифікації напрямків діяльності.

Отже, криза в туризмі, будучи серйозним випробуванням, одночасно виступає каталізатором інновацій і трансформації. Вона прискорює цифровізацію, сприяє виникненню нових ніш та бізнес-моделей, змушує переосмислювати цінності та пріоритети. Ключем до подолання кризи та майбутнього відновлення є синергія зусиль держави, галузевих об'єднань та окремих підприємств, спрямованих на формування стійкої, адаптивної та безпечної туристичної системи, здатної функціонувати в умовах перманентної невизначеності.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СТАНУ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»)

2.1. Загальна характеристика ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Товариство з обмеженою діяльністю "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" є юридичною особою, код ЄДРПОУ 40567391, зареєстроване 14.06.2016, Місцезнаходження: Україна, м. Харків, вул. Сумська, будинок 39, офіс 213, фактична адреса: м. Київ, вул. Є. Сверстюка, 11, Корпус А, оф 1001.

Керівник товариства - Бондаренко Кирило Ігорович.

Розмір статутного капіталу складає 2000,00 грн. [57]

За інформацією, зазначеною в аналітичній системі перевірки даних YouControl [63] основним видом діяльності товариства згідно КВЕД є:

79.12 Діяльність туристичних операторів

Інші види діяльності ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" включають:

46.18 Діяльність посередників, що спеціалізуються в торгівлі іншими товарами

79.11 Діяльність туристичних агентств

79.90 Надання інших послуг бронювання та пов'язана з цим діяльність

82.30 Організування конгресів і торговельних виставок

85.59 Інші види освіти, н.в.і.у.

49.39 Інший пасажирський наземний транспорт, н.в.і.у.

52.29 Інша допоміжна діяльність у сфері транспорту

55.10 Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування

63.91 Діяльність інформаційних агентств

68.20 Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна.

ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» здійснює свою діяльність туроператора відповідно до Закону України «Про туризм» [24] на підставі чинної ліцензії на здійснення туроператорської діяльності (виїзний туризм), виданої згідно наказу Мінекономрозвитку від 29.09.2016 № 1662.

ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» має свій фірмовий стиль та офіційний логотип, представлений на рис 2.1.:



Рис. 2.1. Офіційний логотип ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Згідно із Статутом керівництво ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» здійснюється одноосібним виконавчим органом – Директором товариства відповідно до затвердженої організаційної структури.

За представленою на рис. 2.2 організаційною структурою ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» в штаті підприємства працює 28 осіб.

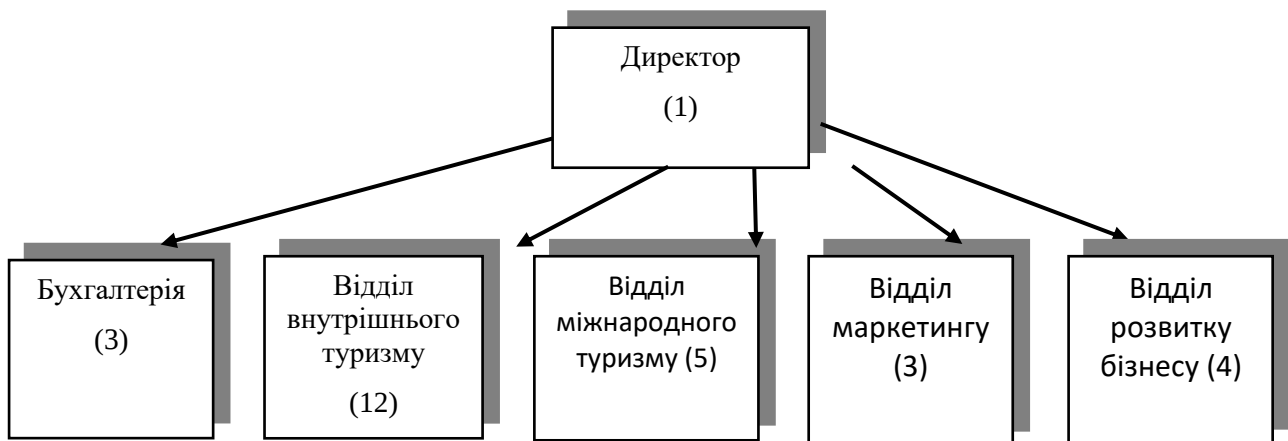


Рис. 2.2 Організаційно-управлінська структура ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Джерело: побудовано автором на основі даних ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Директор ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» організовує і здійснює управління поточною діяльністю товариства, забезпечує виконання планів діяльності товариства, затверджує штатний розклад, посадові оклади, в межах своєї компетенції видає накази і надає вказівки, обов'язкові для всіх працівників товариства. Директор товариства з урахуванням обмежень, передбачених статутом підписує, укладає, змінює та розриває від імені товариства правочини (договори,

угоди), відкриває та закриває в установах банків поточні, розрахункові та інші рахунки товариства, користується правом першого підпису фінансово-господарчих, кредитних та інших документів товариства. Директор представляє інтереси товариства у взаємовідносинах з підприємствами, установами, організаціями незалежно від форм власності, фізичними особами та державними органами, розпоряджається майном та грошовими коштами товариства.

Директор товариства підзвітний Загальним зборам учасників товариства та організовує виконання їх рішень.

Бухгалтерія діє на підставі Положення про Бухгалтерію ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО», затвердженого наказом директора. Штат Бухгалтерії складається з 3-х осіб - головний бухгалтер, бухгалтер та фінансист. Бухгалтерія відповідно до своїх функцій і повноважень :

- веде бухгалтерський облік підприємства, в т.ч. облік господарських операцій;
- складає на підставі даних бухгалтерського обліку фінансову звітність;
- здійснює поточний контроль за надходженнями, в т.ч. від реалізації туристичних послуг, видатками та використанням фінансових активів товариства;
- здійснює контроль своєчасної оплати туристами повної вартості туристичного продукту;
- подає фінансову звітність до контролюючих органів;
- своєчасно та у повному обсязі перераховує податки і збори (обов'язкові платежі) до відповідних бюджетів;
- проводить аналіз даних бухгалтерського обліку та звітності, у тому числі зведеної звітності, щодо причин зростання дебіторської та кредиторської заборгованості, розробляє та здійснює заходи щодо стягнення дебіторської та погашення кредиторської заборгованості, організовує та проводить роботу з її списання відповідно до законодавства;
- розробляє щорічний фінансовий план та бюджет товариства і подає його на затвердження директору.

До функцій відділу внутрішнього туризму (в штаті – начальник відділу, 6 менеджерів з продажу і 5 гідів-екскурсоводів) і відділу міжнародного туризму (в штаті – начальник відділу і 4 менеджери) входить:

- робота з клієнтами (інформування щодо умов і вартості турів, екскурсій тощо) за туристичними напрямками, закріпленими за відповідним менеджером;
- оформлення договорів на туристичне обслуговування;
- бронювання турів, екскурсій у CRM-системі;
- оформлення віз, страхових полісів при здійсненні туристичних поїздок;
- надання інформаційної підтримки туристам про споживчі властивості туру (щодо програми туру, маршрут подорожі, умови страхового полісу, здійснення необхідних щеплень, наявність додаткових документів щодо підтвердження фінансової платоспроможності туриста і т.п.) та особливості країни перебування (екологічний, епідеміологічний та політичний стан в країні, митні, прикордонні, еміграційні, санітарні та інші правила та норми, передбачені Законом України «Про туризм»).
- взаємодія з іншими туроператорами щодо організації та реалізації турів товариством в якості турагента.

Відділ маркетингу складається з 3-х штатних одиниць включно з начальником відділу, smm-спеціалістом і маркетологом.

Відділ маркетингу відповідно до покладених на нього завдань:

- розробляє маркетингову стратегію підприємства, керує просуванням туристичних продуктів і послуг підприємства на ринку.
- здійснює моніторинг цін на відповідні тури та екскурсії, що пропонуються конкурентами;
- здійснює розробку і реалізацію рекламних заходів і промо-акцій, направлених на продаж та просування на ринку туристичних продуктів і послуг товариства;
- створює контент з інформацією щодо діяльності товариства, його туристичних продуктів і послуг та забезпечує розміщення контенту на сайті

підприємства, у соціальних мережах, месенджерах та інших інформаційних ресурсах;

Відділ розвитку бізнесу складається із 4-х штатних одиниць (начальник відділу і 3 менеджери з розвитку бізнесу).

До завдань відділу бізнес-розвитку входить:

- розробка туристичних продуктів (турів, екскурсій) та стратегію їх реалізації в залежності від попиту на туристичному ринку;
- аналіз туристичного ринку, виявлення потреб клієнтів у туристичних продуктах та послугах і дослідження новітніх тенденцій у туристичній галузі;
- моніторинг цін на туристичні продукти та туристичні послуги, що надаються конкурентами;
- тарифікація цін на туристичні продукти і послуги підприємства;
- розробка комерційних пропозицій для партнерів щодо реалізації туристичних продуктів і послуг підприємства.

Крім головного офісу в м. Харків, ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» має офіси продажу турів і екскурсій у м. Київ і м. Одеса, робота персоналу яких координується з головного офісу у м. Харків. Територіальна присутність товариства у трьох з найбільших міст України, дає можливість реалізовувати свої туристичні продукти та послуги споживачам (туристам, екскурсантам), які проживають у південних, східних і центральних регіонах країни.

Керівництво діяльністю ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» здійснюється на підставі Статуту та положень про структурні підрозділи та посадових інструкцій працівників підприємства.

Існуюча структура керівництва ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» відноситься до лінійно-функціонального типу, в якій розподіл повноважень та відповідальності здійснюється за функціями управління і прийняття рішень по вертикалі. Така структура управління завдяки своїй ієрархічності забезпечує швидку реалізацію управлінських рішень, сприяє спеціалізації і підвищенню ефективності роботи функціональних підрозділів, зменшує дублювання завдань,

дає змогу координувати сили і засоби для досягнення цілей, забезпечує контроль діяльності як цілих підрозділів так і окремих виконавців.

Оплата послуг працівників ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» здійснюється у двох формах:

посадовий оклад – для працівників бухгалтерії та відділу маркетингу

посадовий оклад + % від реалізації туру – для працівників відділу внутрішнього туризму і міжнародного туризму та

посадовий оклад + винагорода (бонус) за укладення партнерського договорів з метою реалізації турів товариства з турагентами у фіксованій сумі за кожен партнерський договір.

Для визначення стратегічного профілю ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» доцільно звернутись до офіційного інтернет-сайту товариства [62].

ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» позиціонує себе як туристичну компанію, яка створює яскраві подорожі вже понад 20 років.

Шлях компанії розпочався у 2002 році — як невелика туристична агенція у маленькому місті, яка в подальшому, завдяки досвіду і розширенню стала великим туроператором.

Місія компанії – надихати на подорожі Україною. ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» пропонує туристам яскраві маршрути, справжні емоції, живе спілкування.

2.2 Аналіз поточної діяльності та фінансово-економічного стану ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» в умовах кризи

У своїй діяльності ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» робить акцент на просування саме внутрішнього туризму для громадян і гостей України. Бізнес-філософію компанії щодо її ставлення до клієнтів можна коротко визначити наступними словами: «Подорожуючи разом, ми об'єднуємося, ростемо і готуємося побачити світ ширше. Адже найкраща пригода починається вдома».

Ціль компанії – зробити внутрішні подорожі Україною доступними для кожного: щоб виїхати у тур було легко з будь-якого міста. Точки старту маршрутів формуються так, щоб до них було зручно дістатися з різних регіонів України. В цьому полягає привабливість і територіальна зручність ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» для потенційних споживачів туристичних продуктів і послуг компанії.

Серед переваг ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» - це тривалий час діяльності на туристичному ринку, різноманітність туристичних подорожей Україною та за її межами, індивідуальний підхід до клієнтів, враховуючи їх вподобання, настрої і бюджет.

На сайті ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» зазначені дані в цифрах щодо діяльності компанії:

- 23 років успішної роботи,
- + 1000 організованих турів,
- + 40000 задоволених туристів,
- + 1500000 кілометрів ми проїхали разом!

Вищевказана інформація у своїй сукупності формує імідж ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» як надійної і стабільної компанії, що має значний потенціал для розвитку свого бізнесу.

Як уже зазначалось вище, ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» здійснює діяльність як туроператор внутрішнього туризму і пропонує до відвідування туристичні дестинації, які знаходяться в різних регіонах України, а саме: Карпати, Закарпаття, Волинь, Хмельницька область, Полтавщина, Одещина, Вінниччина. Туристичні продукти, які товариство реалізує на внутрішньому туристичному ринку це:

- тури по Україні тривалістю від 3-х до 7-ми днів, що передбачають активний відпочинок туристів (сплав на байдарках, прогулянка на конях, рафтинг, відвідування аквапарку, катання на собачих упряжках, купання у термальних джерелах, відпочинок у карпатських банях, дегустація місцевої кухні, поїздки на джипах, катання на гірських лижах і сноубордах і т.п.).

- одноденні екскурсії (культурно-пізнавальні, тематичні тури) з виїздом з Києва, Одеси, Львова, Дніпра, Харкова, Полтави, що включають відвідування значних історико-культурних пам'яток, природно-рекреаційних об'єктів, відомих об'єктів релігійного культу, музеїв, театрів, туристичних баз відпочинку санаторно-курортних закладів, агроферм, винноробних підприємств, ярмарок і т.п;
- тури для школярів (екскурсійно-пізнавальні, розважальні та еко-тури).

В додаток до основних туристичних послуг ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» надає своїм клієнтам додаткові послуги з бронювання автобусних квитків на регулярні пасажирські перевезення, що здійснюються партнерами товариства.

Крім того, ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» працює як туристичний агент, що реалізує автобусні закордонні тури, розроблені іншими туроператорами, за напрямками: Словачія, Туреччина, Болгарія, Албанія, Греція, Румунія, Італія, Чорногорія, Австрія, Чехія, Франція, Польща, Угорщина, Німеччина. ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» реалізує тури наступних туроператорів-партнерів:

- 1) «Аккорд-Тур» – український туристичний оператор, що спеціалізується на організації автобусних турів закордон і по Україні, і який один із перших в Україні запропонував туристам подорожі Європою з пізнавальною метою у форматі автобусних турів;
- 2) «ITravel» - український туроператор, що пропонує різноманітні тури для мандрівників, включаючи автобусні тури та авіа-тури з відпочинком на морі у Греції, Болгарії, Чорногорії, Італії, Хорватії, Албанії, Іспанії та екскурсійні тури країнами та містами Європи.
- 3) «Adriatic Travel» – український туристичний оператор, що спеціалізується на пляжному відпочинку у Болгарії, Хорватії, Чорногорії, гірськолижному відпочинку в Словаччині, Польщі, Болгарії, Австрії, розробляє екскурсійні автобусні тури до Європи, а також тури для індивідуальних туристів (авторські тури).

Враховуючи той факт, що ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» спеціалізується саме на організації автобусних турів по Україні, то конкурентів, які пропонують аналогічні туристичні продукти і послуги, не так уже і багато.

Серед основних туроператорів, які працюють на ринку внутрішнього туризму, можна виділити:

- 1) «Kraina UA» - туроператор, який веде свою діяльність з 2007 року і пропонує туристам понад 300 турів Україною, зокрема у такі популярні DESTINATIONI, як замки Львівщини і Тернопільщини, різдвяні і новорічні тури в Карпати, етнографічні тури на Волинь і Закарпаття, фонтани Вінничини, оздоровчі тури у Трускавці і гірські тури у Буковель. Туристичні продукти компанії «Kraina UA» включають як групові так і індивідуальні тури, збірні тури з фіксованими датами, тури вихідного дня, тури для дітей та дорослих, романтичні і активні тури, кулінарні та тури в етнічному стилі. Компанія працює під девізом: «Подорожі - наша робота. Ми організовуємо тури по Україні з 2007 року і жодного дня не нудьгували. Тому що в нашій країні багато невідомих і незвіданих місць, в яких варто побувати і показати їх іншим».
- 2) «Відвідай» - найкращий туроператор України за результатами конкурсу Ukraine Tourism Awards 2020 та 2021. Компанія працює у сфері туризму вже 15 років і за цей час організувала 8800 мандрівок для понад 317 000 туристів. Пропонує споживачам своїх послуг 410 регулярних турів Україною та за кордон на будь-який смак і гаманець. Географія турів по Україні охоплює Закарпаття, Карпати, Поділля, Львівщину, Буковину. Специфікою компанії є те, що крім традиційних екскурсійно-пізнавальних турів, вона пропонує багато турів певної спрямованості, як то гастро-тури, шопінг-тури, релакс тури, івент-тури. Місія компанії - туристичний оператор "Відвідай" працює для того, щоб відпочиваючи, люди могли пізнавати історію, культуру, традиції та природу України.
- 3) «Навігатор Україна» - провідний туроператор внутрішнього і в'їзного туризму, який працює з 2005 року. Пропонує туристам автобусні і

комбіновані тури Східною, Центральною, Південною та Західною Україною. За напрямками турів: тури та відпочинок у Карпатах, відпочинок на Чорному морі, відпочинок на природі, подієвий туризм (фестивалі, свята, події, концерти, ярмарки, шоу тощо). Компанія «Навігатор Україна» також пропонує нові напрямки туристичного обслуговування (інтерактивні, календарно-обрядові екскурсії та розваги, театралізовані зустрічі, атракції, квести, майстер-класи, анімація, тімбілдінг тощо). В арсеналі туроператора - більше 500 турів Україною для корпорацій, індивідуалів, школярів, студентів. Девіз компанії: «Подорожуємо і процвітаємо!».

- 4) «Універсал Тревел Груп» (Universal Travel Group) – працює на туристичному ринку України більше 5-ти років. Основний напрямок роботи компанії – тури по Україні, що включають екскурсії до Києва, Одеси, Харкова, Львова, багатоденні поїздки у Карпати, Закарпаття, Поділля та Буковину, Одещину. Організація турів за тематикою передбачає занурення в історію, культуру та природну красу України, забезпечуючи незабутні враження та глибоке розуміння місцевої спадщини. Разом з компанією «Універсал Тревел Груп» туристи мають можливість відвідати відомі пам'ятки, музеї, театри, та дізнайтесь про унікальні традиції кожного регіону країни.

Серед інших туристичних операторів, які спеціалізуються на внутрішньому туризмі по Україні, також можна зазначити «Tour U», «Етнотур», «Орнамент України», «Міст-Тур».

Аналіз цінової політики ТОВ "Відпочинок на всі 100" на основі інформації з сайту дозволяє виявити її ключові риси, сильні сторони та потенційні ризики. Політика будується на принципах індивідуального підходу, гнучкості та прозорості, що є стандартом для послуг преміум-сегменту, до якого, імовірно, належить компанія.

1. На сайті неодноразово підкреслюється, що вартість розраховується індивідуально після консультації. Це говорить про те, що компанія працює за моделлю B2B (Business-to-Business) або B2C (Business-to-Customer) з високою часткою кастомізації. Калькуляція ціни, включає такі компоненти:

- транспорт: оренда автобуса, паливо, оплата послуг водія;
- проживання: категорія номерів у готелях або санаторіях;
- харчування: тип харчування (сніданки, повний пансіон);
- екскурсійна та розважальна програма: послуги гідів, оренда обладнання, вхідні квитки;
- додаткові послуги: страхування, супровід, організаційний супровід.

Такий підхід дозволяє точно відповідати потребам і бюджету кожного клієнта, але одночасно ускладнює швидке прийняття рішення для потенційного замовника, оскільки немає чіткого орієнтира по ціні.

2. Хоча фіксованих прайс-листів немає, компанія використовує інші цінові сигнали:

- акція "Раннє бронювання": це класичний інструмент стимулювання попиту та управління cash-flow. Він вигідно як компанії (забезпечує попередній дохід і дозволяє планувати завантаження), так і клієнту (фіксує нижчу ціну і захищає від інфляції);
- можливість отримати знижку для певних категорій населення (військові, особи пенсійного віку, тощо): це не лише соціальна відповідальність, але й тонкий маркетинговий хід; це створює додаткову цінність для клієнтів, які підтримують ЗСУ, і може стати вирішальним аргументом при виборі серед рівних пропозицій.

Нижче представлено таблицю (табл 2.1) цінових діапазонів на основні послуги ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО».

Цінова політика ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" є адекватною для її бізнес-моделі та цільової аудиторії, що цінує індивідуальний підхід. Однак в умовах кризи для збереження конкурентоспроможності їй необхідно стати більш інтуїтивною та доступною для первинного контакту, не відмовляючись при цьому від своєї ключової переваги – гнучкості та якості.

Таблиця 2.1

Діапазон та специфічні риси формування цін на основні види послуг

ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Напрямок послуги	Основні компоненти, що формують ціну	Діапазон вартості* (орієнтовно)	Ключові фактори, що впливають на ціну
Корпоративний відпочинок / Тимбілдинг	- Трансфер (автобус, паливо) - Проживання (готель, котедж) - Харчування (повний пансіон) - Розважальна програма (ведучий, аніматори) - Організаційні витрати	Від 1 500 до 5 000+ грн/особа/доба	- Кількість людей у групі - Рівень готелю та харчування - Складність та тривалість активностей - Відстань до місця відпочинку - Сезонність (літо, новорічний період)
Груповий тур до Карпат	- Трансфер - Проживання - Харчування - Екскурсійна програма - Страхування - Супровід гіда	Від 3 000 до 8 000+ грн/особа (за тур 3-5 днів)	- Тривалість туру - Вибраний готель та тип харчування - Кількість та вид екскурсій - Використання додаткових активностей (катання на лижах, конні прогулянки)
Екскурсійні тури по Україні	- Транспорт - Супровід гіда - Вхідні квитки до музеїв/заповідників - Харчування (обіди) - Страхування	Від 800 до 2 500+ грн/особа (за 1-2 дні)	- Маршрут та відстань - Кількість платних об'єктів для відвідування - Тип транспорту (комфорт-клас, мікроавтобус)

Джерело: складено фактором

Основні фінансові показники діяльності підприємства представлено у табл. 2.2

Таблиця 2.2

Фінансово-економічні показники діяльності ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО"

	2024	2023	2022
Дохід	4 837 700 ₴	4 287 300 ₴	722 000 ₴
Чистий прибуток	4 500 ₴	103 900 ₴	-198 800 ₴
Активи	868 800 ₴	1 001 900 ₴	642 800 ₴
Зобов'язання	555 300 ₴	483 500 ₴	228 300 ₴

Джерело: за даними сайту «Опендатабот» [<https://opendatabot.ua/c/40567391>]

ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" є невеликим підприємством з ознаками фінансової стабільності, але з обмеженими масштабами діяльності. Підприємство працює, але його фінансові показники свідчать про невисоку ділову активність та, можливо, консервативну стратегію розвитку в умовах кризи.

За 2023 рік дохід компанії склав ~1,9 млн гривень. Для порівняння, у 2022 році дохід був значно нижчим — ~422 тис. гривень. Це свідчить про зростання доходу більш ніж у 4.5 рази після року кризи (2022) — це сильний позитивний сигнал. Компанії вдалося адаптуватися та відновити діяльність. Однак, навіть після зростання, сума в ~1,9 млн грн на рік характеризує компанію як малий бізнес у своїй галузі. Це може бути спрацьована команда з кількох осіб, що орієнтується на якісний, але не масовий сервіс.

У 2023 рік чистий прибуток склав ~84 тис. гривень. Рентабельність (прибуток/дохід) становить приблизно 4.4%. Це невисока, але позитивна маржа, яка свідчить про те, що компанія працює "в плюс". У 2022 році збиток у розмірі ~142 тис. гривень. Це цілком пояснюємо кризовими умовами початку повномасштабного вторгнення, коли ринок корпоративного відпочинку практично зупинився.

Підприємство вийшло з кризового 2022 року та відновило прибутковість, що є хорошим знаком. Однак, масштаби діяльності обмежені.

Фінансова стійкість та платоспроможність:

1. Активи та зобов'язання: Станом на 2023 рік:

Активи: ~302 тис. гривень.

Зобов'язання: ~198 тис. гривень.

Власний капітал: ~104 тис. гривень.

2. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності):

Власний капітал / Активи = $104 / 302 \approx 0.34$.

Отриманий результат означає, що 34% майна компанії сформовано за рахунок власних коштів. Нормативним значенням вважається >0.5 . Показник нижчий за нормативний, що свідчить про значну залежність від позикових коштів.

3. Коефіцієнт фінансового левериджу (заборгованості):

Зобов'язання / Власний капітал = $198 / 104 \approx 1.9$.

Тобто, на кожну гривню власного капіталу припадає 1.9 грн. залученого. Це високий рівень боргового навантаження.

Компанія має ознаки фінансової напруженості. Вона значною мірою залежить від кредиторів (ймовірно, короткострокових — аванси клієнтів, заборгованість перед постачальниками). Це ризиково в умовах нестабільності, але може бути нормою для малого бізнесу з сезонним характером діяльності.

Ліквідність

4. Коефіцієнт поточної ліквідності:

Оборотні активи / Короткострокові зобов'язання.

На кінець 2023 року: ~ 302 тис. грн / ~ 198 тис. грн ≈ 1.53 .

Це значення є достатнім (норматив $>1.5-2.0$). Воно свідчить про те, що компанія здатна покрити свої короткострокові борги за рахунок оборотних активів (гроші, дебіторська заборгованість).

Незважаючи на високе боргове навантаження, компанія залишається платоспроможною в короткостроковій перспективі.

Таблиця 2.3

Загальна оцінка потенціалу та ризиків фінансово-економічного стану ТОВ

«ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Характеристика	Оцінка	Пояснення
Стан після кризи	Позитивний	Швидке відновлення та вихід на прибуток після збиткового 2022 року.
Маштаб бізнесу	Малий	Дохід ~ 1.9 млн грн/рік вказує на невелику кількість проектів або невисокі чеки.
Рентабельність	Низька	Маржа 4.4% є невисокою, що може свідчити про високу конкуренцію на ринку туристичних послуг
Фінансова стійкість	Напружена	Висока частка позикового капіталу збільшує фінансові ризики.
Платоспроможність	Задовільна	Компанія має достатньо оборотних коштів для розрахунків з боргами.

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Висновки для прийняття рішень

1. Компанія функціонує, платоспроможна і відновлюється після кризи. Однак її невеликі розміри свідчать, що для дуже масштабних проектів у неї може не

вистачити фінансової "подушки безпеки". Для середніх і малих заходів ризику мінімальні.

2. Можлива залежність компанії від авансів клієнтів для фінансування своєї поточної діяльності. У партнерстві варто враховувати її фінансову напруженість.
3. Високий леверидж робить компанію ризикованим об'єктом для кредитування. Потенціал зростання є (позитивна динаміка доходу), але необхідно глибше вивчити бізнес-модель і причини низької рентабельності.

ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" — це життєздатний малий бізнес, який пережив найгострішу фазу кризи та почав відновлюватися. Його головні проблеми — невеликі масштаби і залежність від залучених коштів, що є типовими ризиками для компаній такого розміру в Україні.

2.3 Оцінка впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Слід зазначити, що компанія займає чітку та стабільну нішу на ринку, орієнтуючись на організацію корпоративного відпочинку, групових турів та івентів для колективів. Ця спеціалізація є її ключовою перевагою, оскільки корпоративний сегмент, навіть у кризові часи, часто має стабільніший попит порівняно з індивідуальним туризмом, оскільки пов'язаний з мотивацією персоналу, тимбилдингом та корпоративною культурою.

Однак умови кризи створюють серйозні виклики. Фінансові обмеження бізнес-клієнтів, скорочення бюджетів на неосновним статтями витрат, серед яких часто опиняється і корпоративний відпочинок, а також загальна психологічна напруга в суспільстві — це ключові загрози. У відповідь на них компанія демонструє на своєму сайті ряд адаптаційних механізмів. Наприклад, акцент на внутрішньому туризмі та відпочинку в Карпатах і на Закарпатті є абсолютно вірною стратегією. Він не лише підтримує вітчизняного виробника, але й є більш доступним,

передбачуваним і безпечним у логістиці в умовах воєнного стану. Пропозиції таких форматів, як корпоративи на природі, командні ігри та активний відпочинок, також відповідають потребам у відновленні психоемоційного стану команд, що є надзвичайно актуальним.

Що стосується потенціалу розвитку, то його основними векторами мають стати гнучкість та диверсифікація. Компанії варто розробити низку бюджетних пакетів послуг, які б дозволили навіть невеликим фірмам з обмеженими ресурсами дозволити собі якісний тимбілдинг. Це можуть бути коротші, одноденні заходи, івенти в межах міста чи передмістя з оптимізованою вартістю. Крім того, великим потенціалом володіє розвиток напрямку онлайн-івентів та гібридних форматів. Організація віртуальних квестів, онлайн-майстер-класів або навіть корпоративних заходів для розосереджених команд може стати новим джерелом доходу та конкурентною перевагою. Також необхідно активізувати роботу з існуючою клієнтською базою, пропонуючи лояльність та додаткові послуги, оскільки утримати поточного клієнта завжди дешевше, ніж знайти нового.

Ключовим же фактором успіху в кризу стане посилення комунікації та довіри. Сайт компанії вже зараз має стати платформою, яка не лише продає, але й переконує. Публікація детальних планів безпеки, відгуків реальних клієнтів, які скористалися послугами в 2023-2024 роках, і роз'яснення всіх можливих ризиків та механізмів їх страхування – це те, що може стати вирішальним аргументом для клієнта, що вагається. Таким чином, попри серйозні виклики, ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» має всі шанси не лише вижити, але й зміцнити свої позиції на ринку завдяки чіткій ніші, орієнтації на внутрішній туризм та здатності адаптувати свої пропозиції до сучасних економічних реалій.

За результатами аналізу нижче представлено SWOT діяльності ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100»:

S (Strengths) - Сильні сторони управління

1. Ефективна антикризова адаптація: Керівництво довело здатність швидко переорієнтувати бізнес - від збитків у 422 тис. грн у 2022 році до прибутку 84 тис. грн у 2023 році. Це свідчить про гнучке оперативне управління.

2. Консервативна фінансова політика: Незважаючи на низьку рентабельність (4.4%), управління зберегло платоспроможність компанії (коефіцієнт ліквідності 1.53), що є критично важливим у кризу.
3. Стратегічне партнерство: Управління налагодило співпрацю з благодійними фондами ("Є-Підтримка", "Повернись живим"), що одночасно виконує маркетингову та соціальну функції, посилюючи бренд.
4. Оптимізація витрат: Здатність працювати з невеликим власним капіталом (104 тис. грн) та обсягом активів (302 тис. грн) свідчить про ефективне управління ресурсами в умовах обмежень.

W (Weaknesses) - Слабкі сторони управління

1. Реактивна, а не проактивна стратегія: Управління демонструє здатність "виживати", але не формує очевидних драйверів зростання. Відсутність агресивної інвестиційної політики обмежує потенціал.
2. Високе боргове навантаження: Керівництво допустило коефіцієнт фінансового левериджу на рівні 1.9, що свідчить про залежність від зовнішнього фінансування і підвищує ризики у разі погіршення умов кредитування.
3. Відсутність диверсифікації: Управління зосереджене на класичних послугах корпоративного відпочинку, не розвиваючи суміжні напрямки (наприклад, онлайн-івенти, індивідуальний туризм), що робить бізнес вразливим.
4. Низька рентабельність: Маржа 4.4% свідчить або про неадекватну цінову політику, або про неефективний контроль витрат, що не дозволяє сформувати фінансову "подушку безпеки".

O (Opportunities) - Можливості для управління

1. Розробка "кризових" продуктів: Управління може запровадити бюджетні формати (наприклад, одноденні тимбілдинги, онлайн-квести), щоб охопити клієнтів із скороченими бюджетами.
2. Партнерські мережі: Створення альянсів із суміжними бізнесами (готелями, транспортними компаніями) для отримання оптових знижок і пакетних пропозицій, що дозволить знизити собівартість.

3. Використання держпідтримки: Активне залучення програм фінансування для малого бізнесу, що дозволить розширити свої можливості як суб'єкта господарювання.
4. Цифровізація маркетингу: Впровадження таргетованої реклами в соцмережах із акцентом на емоційну складову відпочинку для відновлення психологічного стану команд.

T (Threats) - Загрози для управління

1. Податковий тиск: Збільшення податкового навантаження або скасування пільг для ФОП (які часто є виконавцями в цій галузі) може зруйнувати бізнес-модель.
2. Падіння платоспроможності клієнтів: Подальше скорочення корпоративних бюджетів на неосновним статтями може зробити послуги компанії недоступними для більшості ринку.
3. Державні обмеження: Введення воєнного стану або інших адміністративних обмежень може повністю паралізувати діяльність на невизначений термін.
4. Валютні ризики: Девальвація гривні може призвести до різкого зростання вартості послуг постачальників (транспорт, проживання), яке неможливо буде швидко компенсувати клієнтам.

Управління ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" демонструє операційну ефективність, але потребує стратегічного переосмислення для переходу від виживання до стабільного розвитку в умовах тривалої кризи.

На основі проведеного SWOT-аналізу діяльності ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» треба зазначити, що підприємство функціонує в екстремальному середовищі, сформованому накладенням кількох рівнів кризових факторів. Їхній вплив має кумулятивний характер, посилюючи загрози та обмежуючи можливості компанії (табл. 2.4).

На макрорівні домінуючим є фактор воєнного стану, який створює екзистенційну загрозу через можливість повної та миттєвої паралізації діяльності. Цей фактор не просто звужує географію, а формує середовище підвищеної

Таблиця 2.4

Оцінка впливу кризових факторів на діяльність ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

Категорія факторів	Конкретний фактор	Характер впливу	Наслідки для компанії	Напрями протидії/адаптації
1. Макроекономічні та геополітичні	Воєнний стан, адмінобмеження	Прямий, негативний, високої сили	Паралізація діяльності; звуження географії турів; зростання невизначеності	Акцент на безпечні внутрішні регіони (Карпати); розробка заходів з можливістю швидкого перенесення/скасування
	Висока інфляція, девальвація	Прямий, негативний, середньої сили	Падіння реальної платоспроможності корпоративних клієнтів; зростання собівартості послуг	Розробка бюджетних пакетів; гнучка цінова політика; пошук локальних партнерів для фіксації цін
2. Фінансові	Високе боргове навантаження (леверидж 1.9)	Прямий, негативний, середньої сили	Підвищені фін. ризики; залежність від умов кредитування; тиск на ліквідність	Стратегія зниження заборгованості; реструктуризація кредитів; нарощування власного капіталу
	Низька рентабельність (4.4%)	Прямий, негативний, середньої сили	Обмежені можливості для інвестування та формування фінансової "подушки безпеки"	Оптимізація витрат; перегляд цінової політики; акцент на високомаржинальні нішеві послуги
3. Ринкові та конкурентні	Скорочення корпоративних бюджетів на відпочинок	Прямий, негативний, високої сили	Різде звуження ринку; загострення конкуренції; тиск на зниження цін	Диференціація: розробка надбюджетних (одноденних) та преміальних форматів; акцент на цінність тимбилдингу
	Необхідність нових форматів (онлайн/гібрид)	Непрямий, можливість/загроза	Втрата частки ринку через невідповідність новому попиту розосереджених команд	Швидка розробка та запуск онлайн-івентів, віртуальних квестів, гібридних конференцій
	Підвищені вимоги до довіри та безпеки	Непрямий, негативний	Відмова клієнтів від угод через сприйняття ризиків; погіршення іміджу	Публікація детальних протоколів безпеки, гарантій, відгуків; посилена комунікація
4. Операційні та внутрішні	Реактивна модель управління	Внутрішній, негативний	Відсутність довгострокової стратегії; постійна гра "навздогін" за ринком; упущені можливості	Перехід до проактивного планування; сценарне планування; розробка стратегії розвитку
	Залежність від мережі зовнішніх постачальників	Прямий, негативний	Ризик порушення контрактів через банкрутство/нестабільність партнерів; неконтрольоване зростання цін	Диверсифікація постачальників; укладання довгострокових угод; вертикальна інтеграція (власний інвентар/транспорт)
	Обмежені ресурси для інновацій	Внутрішній, негативний	Неможливість фінансування цифровізації, навчання персоналу, ребрендингу	Залучення грантів/держпідтримки; поетапне впровадження змін; партнерства з IT-компаніями

Джерело: сформовано автором на основі даних ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО»

невизначеності, що ускладнює будь-яке довгострокове планування. Поєднання з макроекономічною нестабільністю (інфляція, девальвація) створює тиск з двох сторін: з одного боку, скорочується платоспроможний попит корпоративних клієнтів, з іншого — зростають операційні витрати, стискаючи і без того низьку маржинальність бізнесу.

На фінансовому рівні внутрішньою уразливістю компанії є високе боргове навантаження (коефіцієнт левериджу 1.9). У стабільний час це може бути інструментом зростання, але в умовах кризи це перетворюється на фактор підвищеного ризику, роблячи компанію чутливою до змін кредитної політики банків та підвищуючи вимоги до управління ліквідністю. Низька рентабельність (4.4%) є як наслідком зовнішніх факторів, так і індикатором внутрішніх проблем з ціноутворенням або контролем витрат, що позбавляє компанію ресурсів для маневру та інвестицій у майбутнє.

На ринковому рівні ключовим викликом є скорочення корпоративних бюджетів. Навіть будучи відносно стабільнішим, ніж ринок індивідуального туризму, сегмент корпоративного відпочинку зазнає серйозних скорочень. Це перетворює перевагу компанії (чітку нішу) у виклик, змушуючи вести жорстку конкурентну боротьбу за меншу кількість замовлень. Одночасно з'являється новий структурний виклик — необхідність цифрових форматів. Ігнорування тренду на онлайн- та гібридні івенти може призвести до втрати релевантності для компаній з розосередженими командами. Криза довіри, спричинена загальною нестабільністю, вимагає від компанії надзвичайної прозорості та активних дій щодо комунікації безпеки.

На операційному рівні основним обмежуючим фактором є реактивна модель управління. Хоча вона дозволила компанії вижити та вийти на прибуток, вона не є достатньою для стабільного розвитку. Відсутність проактивної стратегії розвитку нових продуктів та ринків тримає компанію в положенні того, хто постійно відповідає на виклики, а не формує їх. Традиційна залежність від постачальників в умовах кризи посилює операційні ризики, вимагаючи від керівництва більш ретельного управління ланцюгом поставок.

Вплив кризових факторів на ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» є системним і вимагає не окремих коригувань, а комплексної трансформації бізнес-моделі. Ключовим завданням керівництва є перехід від тактичного виживання до стратегічного адаптивного управління. Це включає: диверсифікацію продуктового портфеля (бюджетні тури + онлайн-формати), активне управління фінансовими ризиками (зниження левериджу), побудову стійкої партнерської екосистеми та інвестиції в комунікацію довіри. Тільки такий підхід дозволить перетворити загрози, особливо в ринковому сегменті, на можливості для зміцнення позицій.

Висновки до розділу 2.

На основі аналізу стану ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» можна зробити такі висновки:

1. Компанія представляє собою малий туроператор з понад 20-річним досвідом роботи, який спеціалізується на організації корпоративного відпочинку, групових турів та івентів. Ця чітка нішева орієнтація, а також географічна присутність у трьох найбільших містах України (Харків, Київ, Одеса) є її ключовими ринковими перевагами. Організаційна структура є логічною та функціональною, зокрема, наявність окремих відділів внутрішнього та міжнародного туризму, маркетингу, розвитку бізнесу та бухгалтерії забезпечує розподіл відповідальності та спеціалізацію.

2. Фінансовий аналіз засвідчує, що компанія зуміла подолати найбільш гострий період кризи. Після збитків у 2022 році вона вийшла на прибутковість у 2023 році, збільшивши виручку більш ніж у 4.5 рази. Це свідчить про гнучке оперативне управління та здатність до швидкої адаптації. Ключовими адаптаційними механізмами стали повна переорієнтація на внутрішній туризм, акцент на доступних та безпечних дестинаціях (Карпати, Закарпаття) та

пропозиція форматів, що відповідають потребам у відновленні психоемоційного стану команд.

Однак фінансово-економічний стан компанії характеризується низькою рентабельністю (4.4%) та високим рівнем фінансового левериджу (1.9), що свідчить про значну залежність від позикового капіталу та обмежені внутрішні можливості для інвестицій. Це створює фінансову напруженість та підвищені ризики в умовах нестабільності.

3. Проведена оцінка впливу кризових факторів виявила комплексне тиск на компанію з усіх боків. Макроекономічні та геополітичні фактори (воєнний стан, інфляція) формують середовище високої невизначеності, скорочуючи платоспроможний попит корпоративних клієнтів та одночасно збільшуючи операційні витрати. Ринкові фактори, зокрема різке скорочення корпоративних бюджетів на відпочинок, загострюють конкуренцію та створюють структурний виклик через необхідність розвитку онлайн- та гібридних форматів івентів. Внутрішні операційні фактори, такі як переважно реактивна модель управління та залежність від мережі зовнішніх постачальників, обмежують здатність компанії до проактивного стратегічного розвитку.

Отже, незважаючи на життєздатність та відновлення прибутковості, ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» функціонує в умовах системної кризи, що вимагає не поодиноких коригувань, а стратегічної трансформації бізнес-моделі. Для переходу від виживання до стабільного розвитку керівництву компанії необхідно перейти від реактивної до проактивної стратегії. Це передбачає: активну диверсифікацію продуктового портфеля (включаючи бюджетні та онлайн-формати), цілеспрямовану роботу зі зміцнення фінансової стійкості, розвиток стійкої партнерської екосистеми та інвестиції в комунікацію довіри та безпеки з клієнтами. Реалізація цих заходів дозволить компанії не лише зміцнити свої позиції в ніші корпоративного туризму, але й перетворити поточні загрози на можливості для подальшого зростання.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ КРИЗИ

3.1. Формування антикризової стратегії розвитку туристичного підприємства

У сучасних умовах глобальної нестабільності туристична галузь постає однією з найбільш уразливих сфер економіки. Кризи різного походження — пандемічна, енергетична, військово-політична чи фінансова — безпосередньо впливають на туристичний попит, платоспроможність населення, мобільність споживачів та можливості функціонування туристичних підприємств [18]

Водночас туризм має вагомий мультиплікативний ефект для економіки держави, сприяє створенню робочих місць, розвитку інфраструктури, підвищенню інвестиційної привабливості регіонів. Ця сфера діяльності вже неодноразово довела свою спроможність до відновлення територій після великих воєнних конфліктів. Україна для свого відновлення має звернути увагу на ефективні важелі позитивного впливу, які пропонує накопичений міжнародний досвід розвитку туристичної індустрії. Тому розробка дієвого механізму сталого розвитку вітчизняних туристичних підприємств в умовах кризи є надзвичайно актуальною науковою та практичною задачею.

Проблематику сталого розвитку туристичної сфери досліджували як вітчизняні, так і зарубіжні науковці. Значний внесок у формування концептуальних засад сталого туризму зробили О. Любіцева [36], Ж. Бучко, Л. Патрушева [47], Кочеткова, Г. Михайліченко, В. Лисяча [35], Т. Ткаченко, О. Козоріз [32], Л. Бублик [9], які обґрунтували соціально-економічні чинники розвитку туристичного бізнесу і механізми його адаптації до змін зовнішнього середовища.

Зарубіжні вчені, зокрема Р. Батлер [6], Д. Вівер, С. Гьослінг [77], М. Портер [52] та Дж. Елкінгтон [75], досліджували питання конкурентоспроможності, корпоративної соціальної відповідальності,

екологізації бізнесу та формування моделі “трьох вимірів” сталого розвитку (економічного, соціального, екологічного).

Проте в умовах сучасних кризових процесів, пов’язаних з війною в Україні, дестабілізацією ринків і цифровою трансформацією, питання практичної реалізації механізму сталого розвитку туристичних підприємств потребує подальшого осмислення.

Незважаючи на достатню кількість наукових праць, залишається недостатньо розробленою цілісна модель механізму сталого розвитку туристичних підприємств саме в умовах кризових явищ. Не повністю визначено взаємозв’язки між його структурними елементами, механізмами державної підтримки, цифровими інструментами управління та соціальною відповідальністю бізнесу. Потребує уточнення понятійно-категоріальний апарат і систематизація функцій цього механізму як багаторівневої управлінської конструкції [18, с.42].

Тому є необхідність в обґрунтуванні теоретичних засад і розробці структурно-функціональної моделі механізму сталого розвитку туристичних підприємств в умовах кризи, а також визначення ключових напрямів його реалізації для забезпечення економічної, соціальної та екологічної стійкості галузі.

У загальнотеоретичній площині механізм сталого розвитку туристичних підприємств розглядається як комплекс взаємопов’язаних елементів — економічних, управлінських, інституційних, інноваційних, соціальних і екологічних — спрямованих на збалансування короткострокових і довгострокових інтересів організації в умовах невизначеності та кризових явищ [32]. Його основним завданням є забезпечення конкурентоспроможності та стійкості туристичного бізнесу, мінімізація ризиків і формування позитивного соціально-економічного ефекту для самого підприємства та для громади на території якої функціонує даний суб’єкт господарювання.

Механізм сталого розвитку організації в умовах кризи повинен розглядатися не лише як набір розрізнених інструментів, а як інтегрована, багаторівнева

система управління, яка синхронізує зусилля за усіма перерахованими елементами. У практичному вимірі це означає, що туристичне підприємство одночасно планує фінансову стійкість, впроваджує цифрові та операційні інновації, підтримує персонал і громаду й бере на себе відповідальність за екологічний вплив — усе це в рамках єдиної архітектури прийняття рішень та контролю за показниками ефективності. Такий підхід відрізняється від класичних, частіше застосовуваних у кризових умовах, стратегій, які орієнтовані на одиничні цілі: виживання через скорочення витрат, агресивний маркетинг або тимчасову диверсифікацію туристичного продукту.

Існує кілька очевидних варіантів механізмів «виживання», що використовуються в межах національної економіки, і кожен має свої переваги і недоліки [10, с..

Перший — «фінансово-орієнтований» механізм, основною метою якого є збереження ліквідності й прибутковості: скорочення витрат, реструктуризація боргів, пошук зовнішнього фінансування. Цей підхід дає швидкий результат у вигляді зменшення негативного грошового потоку, але часто підриває довгострокову конкурентоспроможність через скорочення інвестицій у якість туристичних послуг, персонал і маркетинг.

Другий варіант — «інноваційно-цифровий» механізм, що ставить у центр інвестиції в цифрові технології: CRM-системи, розгалужені системи онлайн продажів, аналітика великих масивів даних, VR/AR-презентації нових пропозицій. Він підвищує операційну ефективність і клієнтоорієнтованість, але за самодостатністю цифрових рішень часто ігнорує соціальні та екологічні аспекти, що під час тривалих криз може спричинити репутаційні ризики та втрату локальної підтримки.

Третій — «соціально-орієнтований» механізм, що фокусує ресурси на працівниках і громадах: збереження робочих місць, навчальні програми, проекти співпраці з місцевими постачальниками. Це підвищує соціальну стійкість і довіру, але не завжди вирішує фінансові негаразди, особливо для підприємств з високими змінними витратами.

Четвертий — «екологічний» підхід, орієнтований на «зелені» стандарти, сертифікацію і сталу логістику; він поліпшує імідж і відкриває нові нішеві ринки, але потребує інвестицій і часто дає відкладений у часі економічний ефект.

Нарешті, «кластерно-партнерський» механізм орієнтується на мережеву кооперацію — туристичні кластери, спільні продукти й маркетинг, що знижує транзакційні витрати і посилює конкурентні позиції регіону, проте вимагає високого рівня координації й довіри між учасниками.

З позицій системного підходу стратегічний механізм сталого розвитку туристичних підприємств доцільно розглядати як симбіоз всіх вище зазначених варіантів та поділити на кілька взаємопов'язаних блоків, презентованих на рис. 3.1. Механізм функціонує на основі семи основоположних принципів; поєднання всіх блоків створює синергетичний ефект — кожен блок підсилює інший і зменшує загальну вразливість підприємства.

Організаційно-управлінський блок передбачає створення системи управління ризиками для швидкої адаптації та стійкості. Він охоплює стратегічне планування, антикризове управління, систему моніторингу ризиків і прийняття рішень на основі сценарного прогнозування. Важливим інструментом даного блоку є створення центрів антикризової компетентності, що забезпечують оперативне реагування на зовнішні загрози. Для великих туристичних холдингів чи готельних мереж це може бути внутрішня структура. Середні й малі підприємства (туроператори, готелі, садиби) можуть об'єднуватися у регіональні центри компетентності — консультативно-дорадчі платформи спільно з обласними департаментами туризму, торгово-промисловими палатами тощо. Так влітку 2023 року на Львівщині відновив свою роботу туристичний кластер, що об'єднує дев'ять провайдерів туристичних послуг регіону [41]. Робота об'єднання реалізується за підтримки Управління туризму та курортів Львівської обласної військової адміністрації та покликана координувати діяльність її членів для вирішення

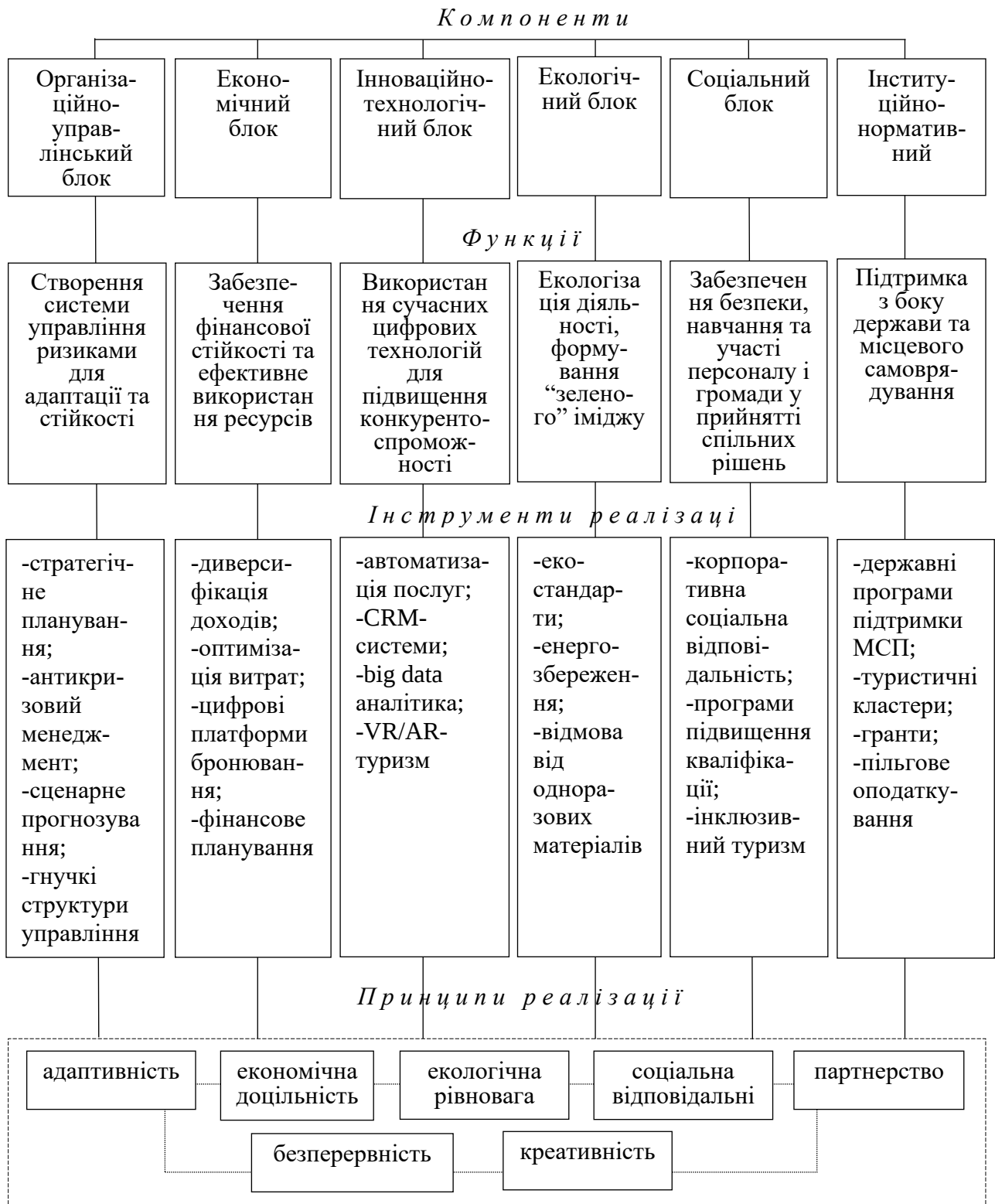


Рис. 3.1. Складові стратегічного механізму сталого розвитку туристичних підприємств в умовах кризи

Джерело: сформовано на основі [13]

гострих поточних проблем і перспективних задач розвитку в складних умовах функціонування туристичної індустрії на четвертий рік війни в Україні.

Економічний блок механізму включає диверсифікацію джерел доходів, гнучке ціноутворення, фінансове планування та впровадження цифрових платформ для управління продажами. У кризових умовах особливого значення набуває оптимізація витрат, ефективне використання ресурсів і пошук альтернативних каналів залучення клієнтів. До пандемії більшість українських туристичних операторів робили акцент на імпорту туристичних послуг. Протягом 2020-2021 років ситуація дещо змінилась: у зв'язку з введенням великої кількості обмежень щодо перетину кордонів було складно забезпечити стабільний виїзний туристичний потік, тому оператори українського ринку туристичних послуг були вимушені шукати альтернативи – пропозиції національних провайдерів туристичних послуг. «На плаву» залишилися ті учасники ринку, які не чекали повного відкриття кордонів, а вже в липні 2020 р. запропонували своїм туристам нові вітчизняні дестинації, звернувши увагу не лише на вже відомі Карпати та Чорноморське узбережжя, а й на північні регіони та Приазов'я.

Інноваційно-технологічний блок механізму сталого розвитку туристичних підприємств є одним із найдинамічніших елементів, адже саме технології визначають здатність бізнесу залишатися конкурентоспроможним у кризових умовах, забезпечувати стабільну взаємодію з клієнтами, підтримувати ефективність управління ресурсами та формувати довіру споживачів [13]. Його сутність полягає не лише у впровадженні окремих цифрових інструментів, а у створенні цілісної екосистеми управління, де всі бізнес-процеси — від бронювання й маркетингу до фінансів, аналітики та сервісу — інтегровані в єдиний інформаційний простір. У сучасному туризмі технологічні рішення виконують роль не допоміжного інструменту, а стратегічного чинника стійкості, оскільки дозволяють підприємству швидко адаптуватися до змін ринку та підвищувати якість послуг навіть у період невизначеності. Після 24 лютого 2022 року процес цифровізації українських туристичних підприємств істотно прискорився. Пандемія COVID-19 уже підготувала основу для онлайн-комунікацій, а повномасштабна

війна зробила технологічну трансформацію питанням виживання для більшості суб'єктів господарювання туристичного ринку.

Соціальний блок механізму сталого розвитку туристичного підприємства передбачає системну турботу про людський капітал і громаду, що проявляється не тільки у формальних політиках відносно власного персоналу, а й у конкретних операційних рішеннях під час кризи: збереження робочих місць через гнучкі графіки та системну перекваліфікацію, запуск внутрішніх навчальних онлайн курсів (e-learning), організація тимчасового розміщення та харчування для внутрішньо переміщених осіб, участь у волонтерських і благодійних ініціативах, а також прозора комунікація з працівниками й місцевою спільнотою, що підсилює довіру і репутацію бренду. Окремо, як приклад корпоративної соціальної ініціативи, можна пригадати програму збору коштів і благодійні кампанії готельної мережі Ribas Hotels Group [26], яка у 2022–2024 роках долучалась до волонтерських та благодійних акцій і збору донатів, спрямованих на допомогу армії й громаді. Такі ініціативи показують, що соціальна відповідальність підсилює зв'язок бізнесу з локальною спільнотою і водночас слугує елементом ризик-менеджменту та репутаційної стійкості провайдерів туристичних послуг.

Екологічний компонент механізму сталого розвитку туристичних підприємств є одним із ключових напрямів у системі антикризового управління, адже саме екологічна відповідальність дедалі більше впливає на конкурентоспроможність і репутацію готелів, курортів та туроператорів. Його реалізація передбачає поєднання трьох стратегічних підходів: впровадження принципів «зеленого туризму», раціонального використання природних ресурсів та дотримання міжнародних стандартів екологічного менеджменту. В умовах війни та енергетичної нестабільності екологічні рішення набувають не лише іміджевого, а й практичного значення, оскільки дозволяють скоротити витрати на енергоресурси, мінімізувати відходи, забезпечити автономність і зменшити залежність від зовнішніх постачальників. На практиці екологічна складова проявляється через перехід до енергоефективних технологій, використання альтернативних джерел енергії (сонячних панелей, теплових насосів, систем рекуперації), впровадження

систем роздільного збору й утилізації відходів, економію води та перехід на безпаперовий документообіг. Важливим напрямом є також формування екологічної культури серед персоналу та клієнтів — навчання, еко-бріфінги, екологічна мотивація (знижки для туристів, які підтримують «зелені» ініціативи, або система штрафів для тих, хто порушує правила природокористування) [25].

Інституційно-нормативний блок механізму сталого розвитку туристичних підприємств відображає системну взаємодію бізнесу з державними структурами, органами місцевого самоврядування, освітніми установами та громадськими організаціями. Він забезпечує формування сприятливого регуляторного середовища, узгодження інтересів учасників ринку та створення умов для координації антикризових дій у сфері туризму. Цей блок є важливим не лише для забезпечення правового захисту підприємств у кризових умовах, а й для реалізації довгострокових стратегій розвитку туризму на національному й регіональному рівнях. Його структура охоплює нормативно-правові, інституційні, кластерні та комунікаційні елементи, які спільно забезпечують стійкість туристичної системи. В контексті реалізації механізму для середніх та малих підприємств туристичної індустрії цей блок перетинається із організаційно-управлінським у частині необхідності створення антикризових центрів поява яких можлива тільки за умов тісної взаємодії з усіма перерахованими вище стейкхолдерами.

Серед головних принципів функціонування механізму сталого розвитку визначено [36, с.122] безперервність, адаптивність, економічна доцільність, соціальна відповідальність, креативність, партнерство, екологічна рівновага. Поєднані між собою принципи слугують основою для реалізації та взаємодії блоків механізму. Розглянемо кожен більш детально.

У практиці принцип безперервності означає не просто «залишатися на плаву», а забезпечити стійкість функціонування (resilience) критичних функцій бізнесу: резервні канали комунікації, дублювання ІТ-комунікацій та платіжних систем, домовленості про екстрене розміщення/логістику з партнерами, а також розроблені процедури «мінімальної операційної готовності» (які дозволяють підтримувати ядро послуг навіть за нульової заповненості закладів гостинності).

Після початку війни у лютому 2022 р. практика роботи галузі продемонструвала, що частина українських готелів і мереж змогли зберегти операційну присутність саме завдяки такій політиці: у західних регіонах готелі переформатували свою роботу, приймали внутрішньо переміщених осіб та підтримували логістику гуманітарних потоків — це дозволило зберегти грошові потоки і персонал [2].

Другий принцип – адаптивність – передбачає здатність швидко змінювати лінійку пропонованих туристичних послуг, канали продажів і маркетинг відповідно до нових обмежень та запитів ринку (наприклад, фокус з закордонних турів на внутрішні «staycation», формування коротких вікенд-пакетів для створення нового локального досвіду). Так низка туроператорів, зокрема великі гравці, протягом 2022–2025 рр поступово переорієнтувалися на внутрішній попит і створили нові локальні продукти. Зокрема, за цей період спостерігається суттєве зростання обсягу внутрішніх мандрівок у роботу «Join UP!», який модернізує свої продукти під внутрішнього споживача [41].

Третій принцип – економічна доцільність – у кризовий період в межах механізму реалізується як системна оптимізація: інвестиції в енергоефективні рішення (щоб знизити постійні операційні витрати), використання засобів автоматизації процесів (зниження ручної праці) і диверсифікація доходів через пошук нових ніш на ринку туристичних послуг (сервіси для місцевої громади, B2B-послуги). В Україні після 2022 року з'явилась велика кількість проєктів з інсталяції сонячних панелей, які значно підвищують енергоефективність життєдіяльності готелів, туристичних комплексів. Зростання тарифів на електроенергію, імпорتنі пільги на обладнання для сталого енергоуstattкування – це основні чинники, що спонукають керівників приймати позитивні рішення щодо облаштування та подальшого моніторингу сучасних енергосистем [2].

Наступний принцип – соціальна відповідальність – в умовах війни і повоєнного відновлення означає захист людського капіталу, прозору комунікацію з власними співробітниками та громадами, а також участь у гуманітарних ініціативах на локальному, регіональному рівнях. Міжнародний та українській досвід демонструють, що підприємства, які інвестували в навчання та підтримку

персоналу під час та після 2022 року, швидше відновлювали сервісну спроможність. Прикладом реалізації такого принципу в межах функціонування соціального блоку механізму можуть бути створені навчальні онлайн платформи (наприклад, «TUI e-Academy»), які допомагають вдосконалити працівникам власні професійні компетенції та підвищують їх спроможність адекватно реагувати на різноманітні проблеми в кризових умовах [21].

Креативність — принцип, який передбачає не лише застосування окремих технологій, але й впровадження нових бізнес-моделей (наприклад, віртуальний тур як окремий туристичний продукт, онлайн-платформи для бронювання і динамічні тарифи). Після 2022 року українські компанії пришвидшили ступінь креативності та інноваційності за усіма напрямками своєї діяльності. Пошук та створення нових туристичних дестинацій, розробка та просування нових туристичних пропозицій, автоматизації рутинних процесів на основі залучення сучасних ІТ-інструментів допомагають продавати туристичні продукти в умовах обмеженої мобільності. Ефективне використання віртуальних інструментів презентації маршрутів та окремих локацій значно розширює кількість каналів збуту [11].

Відповідно до четвертого принципу надійні партнерські мережі (регульовані кластери, угоди з локальними постачальниками, співробітництво з владою) відкривають доступ до ресурсів, грантів і інфраструктури, дозволяють суттєво нейтралізувати можливі ризики, оскільки робота розподілена між учасниками партнерської угоди. В українських реаліях після початку повномасштабної війни можна відзначити успішні приклади кластерації й співпраці регіональних гравців (вже згаданий львівський туристичний кластер, платформа «Visit Ukraine» тощо), які об'єднують готелі, ресторани та місцеву владу для спільного просування та створення комплексних пакетів послуг [12].

Екологічна рівновага — принцип, який означає системне включення екологічних критеріїв у бізнес-рішення: оцінка впливу інвестицій на довкілля, використання безпечних матеріалів, енергетична незалежність на основі екологічних джерел генерації, управління відходами чи впровадження принципу «zero waste», сертифікація (Green Key, ISO 14001) як інструменти позиціонування

та фактори конкурентоспроможності. Після 2022 року кілька українських готельних об'єктів та курортних кластерів (зокрема у Карпатах) активно працюють над «зеленою» сертифікацією своєї діяльності й інвестували у сталу інфраструктуру [59]. В 2023 в Києві сертифіковано діяльність готелю «Ibis Kyiv City Center» [26].

Всі принципи реалізації механізму сталого розвитку туристичних підприємств взаємопов'язані між собою. Їх реалізація забезпечує можливість учасникам українського туристичного ринку не лише долати наслідки криз, а й формувати стратегічні конкурентні переваги.

Результативність дії механізму проявляється у стабілізації доходів підприємства, підвищенні якості послуг, формуванні стійкого попиту, зростанні рівня довіри туристів і партнерів, розвитку регіональної економіки. Важливим наслідком в перспективі, після завершення війни, має стати посилення позитивного іміджу України як безпечної та привабливої для туристичної подорожі країни.

Запропонований стратегічний механізм сталого розвитку туристичних підприємств в умовах кризи є комплексною системою взаємопов'язаних елементів, що забезпечують їхню адаптацію, конкурентоспроможність та довгострокову ефективність. Його дієвість залежить від рівня інноваційності, цифрової зрілості, організаційної культури й участі у партнерських мережах. Ігнорування хоча б одного принципу призведе до уповільнення чи повного призупинення роботи одного з блоків, послабить роботу інших блоків механізму, як наслідок – зниження чи повна втрата його дієздатності.

Запровадження представленого механізму для ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ 100» дозволяє не лише мінімізувати ризики у кризових ситуаціях, а й створити умови для відновлення та зростання туристичної сфери у посткризовий період розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг.

3.2. Сучасні інструменти управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи

Ефективне управління туристичним підприємством у період глибокої кризи, коли класичні моделі бізнесу руйнуються, а майбутнє стає кардинально невизначеним, вимагає виходу за межі операційної оптимізації та фінансового контролю. На перший план висувається необхідність управління людськими емоціями, інформаційною невизначеністю та системою відносин, що стають критичними активами для виживання. Сучасна парадигма антикризового менеджменту в туризмі базується на інструментах (табл. 3.1), спрямованих на формування організаційної гнучкості, психологічної стійкості та проактивної адаптації до швидкозмінного середовища.

Таблиця 3.1

Сучасні інструменти управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи

Напрямок управління	Назва інструменту	Короткий опис та основна мета	Конкретні дії
1	2	3	4
1. Управління психологічною стійкістю та людським капіталом	Картування психоемоційного стану команди	Систематичний анонімний моніторинг рівня стресу, вигорання та відчуття безпеки серед співробітників для цільової підтримки.	Регулярні короткі опитування; аналітичні дашборди; створення програм психологічної допомоги, корекція навантаження, введення «mental health days»
	Система клієнтського супроводу в стрес-середовищі	Перепроєктування всього клієнтського досвіду з урахуванням підвищеної тривожності, з акцентом на безпеку та контроль.	Введення ролі «менеджера з безпеки»; створення «антипаник-панелі» в особистому кабінеті; післяподорожній зворотний зв'язок, зосереджений на відчутті безпеки.
	Програма «Кризовий наставництво»	Передача неявного досвіду роботи в умовах невизначеності від ветеранів криз молодим співробітникам.	Формальне закріплення наставників; регулярні сесії обговорення складних рішень та сценаріїв; створення бази знань «уроки кризи».

Продовження табл 3.1

1	2	3	4
2. Управління в умовах глибокої невизначеності	Система «Слабих сигналів» та гнучка розвідка (Weak Signals & Agile Intelligence)	Формалізація збору та аналізу непрямих ознак майбутніх змін (в ЗМІ, соцмережах, законодавстві) для раннього попередження.	Призначення команди для моніторингу; використання спеціалізованих сервісів (напр., медіа-аналітики); розробка мікросценаріїв швидкої відповіді на виявлені сигнали.
	Метод «Орієнтирів замість карт»	Відмова від детальних довгострокових планів на користь набору ключових правил для прийняття оперативних рішень в умовах хаосу.	Формулювання 5-7 кризових принципів (напр., «Безпека > Прибуток», «Горизонт окупності ≤ 6 міс.»); їх комунікація всій команді; побудова процесів на їх основі.
	«Пілотні лабораторії» для експериментів	Виділення ізольованих ресурсів на швидке тестування ризикованих, але потенційно проривних бізнес-ідей з мінімальними збитками для основної діяльності.	Створення малої автономної команди з окремим бюджетом; тестування нових форматів (напр., глибокі сільські тури, віртуальні ретрити); валідація гіпотез та прийняття рішення про масштабування.
3. Стратегічне альянсування та колективне виживання	Формування кризових консорціумів («Галузових кластерів безпеки»)	Об'єднання з компаніями зі суміжних ланок ланцюжка вартості для спільного подолання системних загроз та створення стійких продуктів.	Пошук партнерів (готелі, транспорт, страховики, виробники); розробка спільних стандартів якості та безпеки; спільне маркетингування та лобіювання.
	Спільне сценарне планування з ключовими партнерами)	Проведення спільних воркшопів з основними постачальниками для моделювання кризових сценаріїв та розробки узгоджених протоколів дій.	Організація майстер-класів з участю юристів та керівників; розробка документів про взаємні зобов'язання в різних сценаріях (напр., приріст витрат, скасування); покращення довіри та прогнозованості.

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
4. Проактивна комунікація та управління довірою	Побудова карти стейкхолдерів та планування впливу	Системна ідентифікація всіх груп, на які впливає криза, та розробка індивідуальних стратегій комунікації з кожною.	Визначення пріоритетних груп (клієнти, співробітники, ЗМІ, громада); розробка ключових повідомлень та каналів для кожної; регулярне оновлення карти.
	«Рада з кризових комунікацій»	Створення міжфункціональної групи для миттєвого та узгодженого управління всією зовнішньою та внутрішньою інформацією під час кризи.	Чіткий розподіл ролей (прес-секретар, аналітик соцмереж, координатор з персоналом); проведення щоденних стендапів; підготовка заздалегідь шаблонів комунікацій.

Джерело: розроблено автором

Одним із найважливіших напрямків стає управління психологічною стійкістю та людським капіталом в екстремальних умовах [29, с.80]. Криза створює хронічний стрес як у співробітників, так і у клієнтів, знижуючи продуктивність та руйнуючи довіру. Традиційні кадрові процедури тут неефективні. На зміну їм приходить системний моніторинг психоемоційного стану команди через регулярні анонімні опитування, що дозволяє виявляти ранні ознаки вигорання та колективної тривожності. Отримані дані є основою не для адміністративних заходів, а для цільової підтримки: створення внутрішніх програм психологічної допомоги, корекції робочого навантаження, впровадження «денних для психологічного відновлення». Паралельно кардинально переглядається клієнтський досвід, що трансформується в «систему супроводу в стрес-середовищі». Це означає перепроєктування всіх точок дотику з клієнтом з урахуванням його підвищеної тривожності. Процес продажу доповнюється обов'язковими консультаціями з «менеджером з безпеки», а особистий кабінет клієнта отримує «антипаник-панель» з усіма екстреними контактами та чіткими інструкціями. Післяподорожній супровід зосереджується не лише на зборі стандартних відгуків, але й на оцінці відчуття безпеки та емоційного відновлення туриста. Для передачі неявного знання

та досвіду роботи в умовах хаосу ефективним інструментом стає внутрішня програма «кризового наставництва», коли досвідчені менеджери, які пережили попередні кризи, супроводжують молодих співробітників, допомагаючи їм орієнтуватися в умовах інформаційного дефіциту.

Коли довгострокове прогнозування стає неможливим, критичну роль відіграють інструменти оперування в умовах глибокої невизначеності. На зміну жорстким стратегічним планам приходить методологія «орієнтирів замість детальних карт». Вона полягає у відмові від об'ємних річних бюджетів і планів на користь набору чітких принципів прийняття рішень у кризу, таких як «безпека клієнта пріоритетніша за маржу» або «жодна інвестиція не повинна мати горизонт окупності понад 6 місяців». Ці принципи дозволяють децентралізувати оперативні рішення, зберігаючи при цьому стратегічну цілісність і швидкість реакції. Для раннього виявлення змін у середовищі впроваджується формалізована система моніторингу «слабих сигналів» – фрагментарної, неочевидної інформації з нішевих блогів, законодавчих ініціатив, технічних новин або соціальних мереж, яка може вказувати на майбутні зрушення. Відповідальна команда аналізує ці сигнали та готує мікросценарії відповідей, що дає підприємству можливість адаптуватися швидше за конкурентів. Для тестування радикальних ідей без загрози для основного бізнесу створюються внутрішні «пілотні лабораторії» – виділені невеликі команди з обмеженим бюджетом, які експериментують з абсолютно новими форматами (наприклад, ремісничі тури для міні-груп, гастрономічні івенти з локальними фермерами). Мета таких лабораторій – не негайне масштабування, а навчання організації та отримання цінних даних про життєздатність нових моделей [10].

В умовах системної кризи, що вражає всю галузь, індивідуальне виживання часто виявляється неможливим без колаборації. Тому сучасним інструментом стає формування стратегічних альянсів та механізмів колективного виживання. На практиці це реалізується через створення кризових консорціумів або «галузевих кластерів безпеки», куди входять не прямі конкуренти, а доповнюючі бізнеси: туроператор, мережа малих готелів, транспортна компанія, страховик та харчові

виробники. Спільними зусиллями вони розробляють та сертифікують єдині стандарти безпеки, лобіюють державну підтримку, об'єднують маркетингові бюджети та створюють комплексні, більш стійкі турпакети. Ще більш глибокий рівень кооперації передбачає інструмент «спільного сценарного планування з ключовими партнерами». Учасники ланцюга поставок (туроператор, готелі, перевізники) проводять спільні воркшопи, моделюючи різні кризові сценарії та заздалегідь розробляючи взаємні зобов'язання і механізми дій для кожного з них. Це трансформує відносини з суто угодових в стратегічні партнерські, різко знижуючи трансакційні витрати та рівень конфліктів у момент справжньої надзвичайної ситуації [45].

Отже арсенал сучасного керівника туристичного підприємства в кризу значно розширюється за межі фінансових та операційних інструментів. Він включає методи управління психологічним капіталом, механізми орієнтування в інформаційному тумані невизначеності та інструменти побудови колективної стійкості. Впровадження такого підходу вимагає зміни управлінської культури, делегування повноважень та готовності до експериментів. Однак саме ці інструменти формують фундамент не просто для виживання бізнесу, але й для його адаптивного відновлення та формування нових конкурентних переваг у посткризовому світі, де довіра, гнучкість та здатність до кооперації стануть найважливішими активами.

В умовах кризи комунікація перестає бути лише інструментом просування послуг і перетворюється на стратегічний актив формування довіри легітимності. Засоби масової інформації та соціальні мережі стають аренами, де вирішується доля бренду. Ефективне управління репутацією потребує не просто реагування на події, а проактивної та виваженої позиції.

Одним із ключових підходів роботи в умовах кризи стає побудова «бренду-захисника», що передбачає відхід від агресивного продажу на користь комунікації щодо цінностей про піклування відносно туриста, безпеки та підтримки спільноти з якою контактує компанія [33]. Наприклад, туристичний оператор може публічно та прозоро розповідати про свої стандарти гігієни, процедури евакуації туристів із

кризових зон чи допомагати партнерам-готелям із закупівлею обладнання. Такі кроки, будучи задокументованими та розміщеними на офіційних ресурсах, формують образ відповідального бізнесу. Іншим прикладом є розвиток «комунікаційного ритуалу» — регулярних, передбачуваних звернень до клієнтів (наприклад, щотижневий огляд міжнародної обстановки для туристів, вебінар з безпеки перед поїздкою). Це створює відчуття контролю та стабільності в умовах хаосу, зменшуючи тривогу споживачів і утримуючи їх у полі взаємодії з туристичною компанією.

Важливим інструментом є робота з «цифровим слідом» кризи [23]. У період гострої кризи підприємство залишає в інтернеті величезну кількість інформації: відповіді на скарги, коментарі в соцмережах, офіційні заяви. Систематичний аналіз цього сліду (через сервіси медіа-моніторингу) дозволяє не лише оцінити емоційний фон, а й виявити інформаційні загрози, зрозуміти, які питання хвилюють клієнтів найбільше, та оперативно коригувати комунікаційну стратегію. Наприклад, помітивши хвилю обговорень щодо скасування турів, компанія може ініціювати прес-реліз із роз'ясненням нової, гнучкої політики повернення коштів, заздалегідь запобігаючи масштабному скандалу.

Таким чином, сучасне антикризове управління в туризмі не може обмежуватися внутрішніми організаційними інструментами. Воно обов'язково включає продуману зовнішню комунікаційну стратегію, спрямовану на трансформацію бренду з продавця послуг у надійного партнера та захисника інтересів клієнта в небезпечний час. Це дозволяє не просто зберегти, а примножити довіру, що стає найціннішим капіталом для відновлення та розвитку в посткризовий період.

Сучасні інструменти управління туристичним підприємством в умовах кризи формують цілісну екосистему, спрямовану на подолання не лише фінансових та операційних викликів, але, насамперед, глибинних психологічних, інформаційних та соціальних наслідків нестабільності. Впровадження таких інструментів суттєво змінює управлінську культуру, вимагаючи від керівництва сміливості делегувати повноваження, діяти в умовах неповної інформації та інвестувати в відносини, а не

лише в операційні показники. Однак саме такий комплексний підхід закладає фундамент не для пасивного виживання, а для активної антикризової стійкості. Він дозволяє підприємству не тільки пережити бурю, але й вийти з неї оновленим — з міцнішою командою, більш лояльними клієнтами, налагодженими партнерськими мережами та гнучкими бізнес-моделями, що становлять основу конкурентних переваг у новому, посткризовому світі.

3.3. Використання цифрових технологій як інструмент стабілізації туристичного бізнесу

У періоди глибоких системних криз — будь-то пандемія, воєнний стан, енергетична блокада чи фінансова нестабільність — туристична індустрія, традиційно залежна від мобільності, довіри та стабільних логістичних ланцюгів, опиняється в епіцентрі потрясінь. Класичні механізми управління, орієнтовані на оптимізацію витрат та пасивне реагування на ринкові зміни, виявляються недостатніми. У цих умовах на перший план висувається здатність до швидкої адаптації, підтримки безперервності ключових процесів та перебудови відносин з клієнтами. Саме тут цифрові технології перетворюються з допоміжного інструменту підвищення ефективності на фундаментальний стрижень стратегічної стійкості, виконуючи роль не тільки технічного «пластира», але й архітектора нових бізнес-моделей, які дозволяють не просто вижити, а й стабілізувати діяльність та закласти основу для майбутнього відновлення [11].

Напрями стабілізації діяльності туристичного бізнесу за допомогою цифрових технологій представлено на рис. 3.2.

Основою стабілізації є забезпечення безперервності операційної діяльності та комунікації. Коли фізичні офіси зачиняються, а кол-центри не справляються з хвилею тривожних запитів, єдиною артерією, що пов'язує бізнес з клієнтом, стає цифрове середовище. Критично важливим є розвиток інтуїтивно зрозумілих та надійних онлайн-платформ бронювання, інтегрованих з системами динамічного

ціноутворення. Такі системи дозволяють в режимі реального часу адаптувати вартість послуг до мінливого попиту, автоматично пропонувати гнучкі тарифи з можливістю безштрафowego скасування, а також запускати таргетовані промо-кампанії для стимулювання продажів у найбільш перспективних на даний момент сегментах. Паралельно впровадження штучного інтелекту у формі віртуальних консультантів та розумних чат-ботів бере на себе до 80% типових запитів (про умови скасування, необхідні документи, актуальні правила безпеки), звільняючи живих операторів для вирішення складних і емоційно навантажених ситуацій. Це не лише знижує операційні витрати, але й запобігає втраті клієнтів через тривале очікування відповіді. Крім того, цифровий кабінет клієнта перетворюється на платформу довіри, де розміщуються «гарантії безпеки»: інтерактивні 3D-тури по готельним номерам з акцентами на санітарні заходи, цифрові сертифікати про дезінфекцію, відеоінструкції з новими протоколами. Ця візуальна прозорість є потужним інструментом зменшення тривоги споживача та відновлення його готовності до покупки.



Рис. 3.2. Напрями стабілізації діяльності туристичного бізнесу за допомогою цифрових технологій.

Джерело: сформовано автором

Однак стабілізація не може ґрунтуватися лише на підтримці старих моделей продажів. Криза прискорює необхідність диверсифікації та створення нових продуктів, і тут цифрові інструменти відкривають принципово нові можливості [23] [42]. Яскравим прикладом є розвиток віртуального та гібридного туризму. За допомогою технологій віртуальної (VR) та доповненої (AR) реальності туроператори можуть створювати імерсивні цифрові подорожі до віддалених або тимчасово недоступних локацій. Такі продукти слугують одночасно інструментом маркетингу, що підтримує інтерес до дестинації, та самостійним товаром для освітнього ринку, корпоративних тимблдингів чи аудиторії з обмеженою мобільністю. Більш практичним напрямом є гібридні формати: онлайн-майстер-класи від локальних ремісників чи шеф-кухарів у поєднанні з доставкою наборів для творчості чи інгредієнтів додому трансформують пасивного споживача в активного учасника, створюючи новий тип туристичного досвіду. Для внутрішнього туризму критичну роль відіграють мобільні додатки з функціями геолокації, які пропонують персоналізовані «сховані» маршрути, аудіогіди з історією місць та можливістю миттєвого замовлення супутніх послуг (харчування, гід), перетворюючи навіть звичайну поїздку регіоном на структуровану та безпечну пригоду.

Без ефективного контролю витрат та оптимізації внутрішніх процесів жодна стабілізація неможлива, і в цій сфері цифровізація дає найочевидніші результати [70]. Автоматизація бек-офісних процесів за допомогою штучного інтелекту для прогнозування навантаження, управління запасами, формування фінансових звітів значно скорочує операційні витрати та зменшує залежність бізнесу від великої кількості адміністративного персоналу, що особливо важливо в умовах скорочення штату. Перехід на хмарні (cloud) сервіси для CRM-систем, бухгалтерського обліку та документообігу є стратегією не лише економії на серверному обладнанні, але й гарантією ділової безперервності. Співробітники отримують доступ до всієї необхідної інформації з будь-якого місця та пристрою, що є критичним у разі евакуації або пошкодження інфраструктури. Надзвичайну цінність набуває

аналітика великих даних (Big Data). Системний моніторинг соціальних мереж, пошукових запитів, шаблонів бронювань дозволяє виявляти «слабкі сигнали» — ознаки формування нового попиту в окремих, безпечних регіонах, зростання інтересу до певного типу відпочинку. Це дає менеджменту можливість не гадати, а на основі даних швидко перерозподіляти маркетинговий бюджет, адаптувати контент і переорієнтовувати бізнес на нові, життєздатні ніші.

Стабілізація неможлива без підтримки ключового актива — людського капіталу. Цифрові технології стають мостом, що з'єднує розрізнену команду. Системи дистанційної роботи, платформи для відеоконференцій та спільної роботи над проектами (як Microsoft Teams, Notion, Trello) дозволяють зберегти командну динаміку, оперативне управління та корпоративну культуру. Окремим стратегічним напрямом є використання систем онлайн-навчання (LMS). Через них можна швидко і масштабно перекваліфікувати персонал: наприклад, навчити менеджерів із продажу закордонних турів консультувати з внутрішнього туризму, аніматорів — проводити онлайн-заходи, а адміністраторів — працювати з новим програмним забезпеченням. Це не лише підтримує зайнятість, але й інвестує в майбутню конкурентоспроможність компанії.

Отже, у періоди тотальної невизначеності цифрові технології трансформуються з підтримуючого інструмента в центральний стрижень, що об'єднує та стабілізує всі аспекти діяльності туристичного підприємства. Їхня роль виходить далеко за межі технічного функціоналу, перетворюючись на систему життєзабезпечення бізнесу в умовах інформаційного та операційного хаосу. Розглянемо детально, як саме реалізується кожна з ключових стабілізаційних функцій.

Перш за все, цифрові технології стають єдиною надійною артерією, що зберігає життєво важливі зв'язки з клієнтами. У кризу, коли традиційні канали зв'язку перевантажені, а клієнт перебуває в стані стресу через невизначеність, на перший план виходять автоматизовані, але глибоко персоналізовані комунікаційні системи. Інтелектуальні чат-боти, налаштовані на основі штучного інтелекту, здатні не просто давати стандартні відповіді, а аналізувати наміри клієнта, миттєво

перевіряти статус його конкретного бронювання в системі та надавати точні інструкції щодо скасування, перенесення або отримання компенсації. Паралельно CRM-система дозволяє запускати прогностичні email- та SMS-розсилки, сегментуючи клієнтів: тим, хто мав майбутні поїздки, надсилаються детальні роз'яснення та варіанти дій; тим, хто нещодавно скасував тур, — персональні пропозиції з бонусами на майбутнє; всій базі — регулярні оновлення щодо позиції компанії та планів. Критичним елементом стає трансформація особистого кабінету клієнта на сайті в цифровий "хаб довіри", де розміщуються не лише документи, а й інтерактивні 3D-тури по готелям з акцентами на заходи безпеки, сертифікати санітарної обробки та пряма лінія з "кризовим менеджером". Така архітектура комунікації перетворює потенційний конфлікт на діалог, зменшуючи тривогу та зберігаючи лояльність.

Одночасно цифрові технології відкривають альтернативні джерела доходу, компенсуючи катастрофічне падіння класичних продажів. Коли фізична мобільність обмежена, бізнес змушений створювати цінність у віртуальному просторі. Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR) дозволяють конвертувати недоступні дестинації в цифровий товар — імерсивні тури по музеях, історичних пам'ятках чи національних парках, що продаються як окремий досвід для освітніх установ, корпоративних клієнтів або окремих ентузіастів. Більш гібридний підхід полягає в розробці онлайн-майстер-класів від локальних ремісників, шеф-кухарів або екскурсоводів, які поєднуються з доставкою тематичних наборів (наприклад, для приготування національної страви або створення традиційного виробу) прямо додому. Це трансформує пасивного споживача в активного учасника, створюючи нову категорію турпродукту — "досвід з доставкою". Для внутрішнього туризму мобільні додатки з геолокацією та доповненою реальністю можуть монетизуватися через продаж преміум-маршрутів, аудіогідів або функції миттєвого замовлення послуг (хід, транспорт, екскурсія) безпосередньо на місці. Таким чином, цифрові інструменти не просто імітують подорож, а будують паралельну, часто більш демократичну та доступну, економіку туристичних вражень.

Фундаментом фінансової стійкості в кризу є радикальне підвищення операційної ефективності та зниження витрат, що неможливо без глибокої автоматизації та хмарних рішень [11]. Автоматизація бек-офісних процесів за допомогою роботизації процесів та ШІ дозволяє без участі людини обробляти масиви заявок на скасування, перенос бронювань, розраховувати компенсації та формувати фінансові звіти. Це не лише скорочує витрати на адміністративний персонал, але й усуває людську помилку в стресових умовах. Перехід на хмарні (cloud) сервіси для всіх критичних систем — від бухгалтерії та документообігу до платформ бронювання — є стратегією виживання. Він усуває необхідність у дорогій локальній ІТ-інфраструктурі, захищає дані від фізичного руйнування та забезпечує абсолютну гнучкість: можливість миттєво масштабувати або скорочувати потужності залежно від навантаження, а співробітникам — працювати з будь-якої точки світу. Фактично, хмара перетворює фіксовані ІТ-витрати на змінні операційні, що є ключовим для збереження ліквідності.

Гнучкість та швидкість реакції, здатність перетворити інформаційний хаос на стратегічну карту для дій — це те, що відокремлює підприємства, що виживають, від тих, що лідирують. І тут на допомогу приходить аналітика великих даних (Big Data) та системи бізнес-аналітики (BI). Моніторинг у реальному часі соціальних мереж, пошукових запитів, цін конкурентів і навіть засобів масової інформації дозволяє виявляти "слабкі сигнали" — ранні ознаки змін. Наприклад, раптове зростання пошукових запитів щодо відпочинку в певному безпечному регіоні може вказати на формування нового попиту. BI-системи, агрегуючи внутрішні дані про бронювання, фінанси та роботу сайту, надають керівництву наочні дашборди з ключовими показниками. Це дозволяє приймати рішення не на основі інтуїції чи паніки, а на основі цифрових свідчень: швидко перерозподіляти маркетинговий бюджет, корегувати контент-стратегію або запускати пілотні проекти саме в тому напрямку, де дані показують потенціал. Умови кризи роблять таку дата-орієнтованість не бажаною, а обов'язковою.

Нарешті, найстратегічніша функція цифрових технологій у кризу — це інвестиції в майбутнє через збереження та розвиток компетенцій команди. Коли

бізнес-процеси заморожені, виникає ризик втрати кваліфікованих кадрів та корпоративної знаньової бази. Цифрові платформи для дистанційної роботи (Microsoft Teams, Slack, Notion) стають віртуальним офісом, що підтримує командну динаміку, оперативне управління та корпоративну культуру. Ще важливіше — системи електронного навчання (LMS) дозволяють провести масштабну перепідготовку персоналу в режимі онлайн. Менеджери з продажу закордонних турів можуть пройти курси з внутрішнього туризму та нових цифрових продуктів, аніматори — навчитися проводити онлайн-заходи, а керівники — освоїти інструменти фінансового планування в умовах кризи. Це не лише утримує команду зайнятою та мотивованою, але й трансформує вимушену паузу в період накопичення конкурентних переваг, готуючи організацію до швидкого старту після закінчення кризи.

Таким чином, цифрові технології в умовах кризи виконують роль динамічного скелета, який одночасно: утримує зв'язок із зовнішнім середовищем (клієнти), створює нові органи для життєзабезпечення (доходи), оптимізує метаболізм бізнесу (операційну ефективність), розвиває нервову систему для швидкого реагування (аналітика даних) та зміцнює імунітет (людський капітал). Інвестиції в цю цифрову інфраструктуру сьогодні є найбільш обґрунтованою ставкою на те, що підприємство не просто переживе шторм, а вийде з нього більш адаптивним, інноваційним та готовим до лідерства в новій реальності.

Отже, інвестиції в цифрову трансформацію під час кризи — це не витрати на технічні новинки, а стратегічні капіталовкладення в адаптивність та життєздатність бізнесу. Підприємства, які сприймають цифрові інструменти як інтегральну частину своєї антикризової стратегії, отримують здатність не просто вистояти в штормі, але й вийти з нього з оновленими процесами, новими продуктами, міцнішою командою та глибшою лояльністю клієнтів, заклавши міцний фундамент для лідерства в новій, посткризовій реальності.

Висновки до розділу 3

Проведений аналіз у розділі 3 дозволяє констатувати, що удосконалення системи управління туристичним підприємством в умовах кризи потребує переходу від фрагментарних та реактивних заходів до цілісної та проактивної парадигми, яка інтегрує стратегічне планування, сучасні інструменти менеджменту та цифрову трансформацію.

Насамперед, було обґрунтовано, що ефективна антикризова стратегія розвитку не може базуватися на одному ізольованому підході. Запропонована структурно-функціональна модель механізму сталого розвитку, що поєднує організаційно-управлінський, економічний, інноваційно-технологічний, соціальний, екологічний та інституційно-нормативний блоки, демонструє, що стійкість дотримується саме завдяки синергії. Принципи безперервності, адаптивності, економічної доцільності, соціальної відповідальності, креативності, партнерства та екологічної рівноваги виступають не просто рекомендаціями, а обов'язковими умовами функціонування цієї системи. Практика показала, що підприємства, які дотримуються такого комплексного підходу, здатні не тільки зберігати операційну присутність, але й формувати нові конкурентні переваги, переорієнтовуючись на внутрішній попит та інноваційні формати послуг.

Далі, дослідження сучасних інструментів управління засвідчило глибинну трансформацію менеджменту в умовах кризи. Коли традиційні фінансово-операційні інструменти стають недостатніми, критичного значення набувають "м'які" активи. Арсенал керівника значно розширюється за рахунок інструментів управління психологічною стійкістю команди та клієнтів (картування емоційного стану, кризове наставництво), орієнтації в умовах інформаційного хаосу (системи "слабих сигналів", метод орієнтирів замість карт) та побудови колективного виживання через стратегічні альянси і спільне сценарне планування. Це означає, що успіх підприємства в кризу залежить від його здатності керувати невизначеністю, людськими емоціями та мережевими зв'язками, що потребує

значної трансформації управлінської культури в бік більшої гнучкості, делегування та довіри.

Найважливішим практичним вектором стабілізації визначено стратегічне використання цифрових технологій. У кризовому контексті вони перестають бути лише інструментом ефективності, перетворюючись на динамічний скелет бізнесу. Аналіз показав, що цифровізація одночасно вирішує кілька життєво важливих завдань: забезпечує безперервність комунікації та продажів через автоматизовані платформи, відкриває альтернативні джерела доходу через віртуальні та гібридні продукти, забезпечує фінансову стійкість через автоматизацію процесів та перехід на хмарні сервіси, підвищує швидкість і точність реакції завдяки аналітиці даних та інвестує в майбутнє через підтримку дистанційної роботи та онлайн-навчання персоналу. Таким чином, інвестиції в цифрову трансформацію сьогодні є не витратами, а стратегічними капіталовкладеннями в адаптивність і життєздатність.

Загалом, результати розділу 3 дозволяють зробити висновок, що удосконалена система управління туристичним підприємством в умовах кризи має бути гібридною. Вона має поєднувати міцний стратегічний каркас, що балансує економічні, соціальні та екологічні цілі, з гнучкими, людиноорієнтованими інструментами менеджменту та потужною цифровою інфраструктурою. Саме така триєдина основа дозволяє перетворити кризу з екзистенційної загрози на період примусової еволюції, що відкриває шлях не просто до виживання, а до відновлення з новими можливостями, посиленими конкурентними перевагами та глибшою довірою клієнтів і партнерів. Для ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» запровадження описаних підходів становить практичний шлях до мінімізації кризових ризиків та забезпечення сталого розвитку в нестабільному середовищі.

РОЗДІЛ 4. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ СТІЙКОСТІ ТУРИСТИЧНОГО ПІДПРИЄМСТВА ДО МАЙБУТНІХ КРИЗ

4.1. Інноваційний туристичний маршрут як засіб стабілізації поточної діяльності туристичного підприємства

В умовах затяжної кризи, що дестабілізує всю туристичну галузь, класичні моделі ведення бізнесу для таких компаній, як ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО", швидко втрачають свою ефективність. Попит стає непередбачуваним, традиційні дестинації можуть бути недоступні, а клієнт кардинально змінює свої очікування, прагнучи не просто відпочинку, а безпеки, смислів та глибокого відновлення. У цій ситуації пасивне очікування покращення кон'юнктури чи спроби утримуватися на плаву за рахунок скорочень стають програшною стратегією. Натомість, активним та найбільш дієвим інструментом стабілізації поточної діяльності може виступити розробка та запуск цілеспрямованого інноваційного туристичного маршруту. Таке рішення не є просто розширенням асортименту; це стратегічне переосмислення ролі компанії на ринку та її відносин із клієнтом. Інноваційний маршрут виконує функцію багатофункціонального стабілізатора, що дозволяє компанії миттєво адаптуватися до нових реалій, закріпити свою присутність і закласти основу для майбутнього зростання.

Головною перевагою інноваційного маршруту є його здатність безпосередньо відповідати на змінні потреби туриста кризового часу. Сьогодення формує запит на психологічну безпеку, автентичність, підтримку локальних спільнот та емоційну регенерацію. Тому маршрут має будуватися не навколо стандартного набору пам'яток, а навколо потужної наративної ідеї, яка резонує із суспільним запитом. Для ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" такою ідеєю могла б стати концепція "Стежками непереможності: Подорож-досвід до західних регіонів України". Цей маршрут пропонував би не відвідування місць, а занурення в історії стійкості, які розкриваються через людей, ремесла та природу. Кожна точка на карті перетворюється на главу спільної розповіді: зустріч з родиною фермерів, які

відродили родову справу; майстер-клас у гончара, чиї предки століттями працювали на цій землі; бесіда з волонтерами, що створили центр допомоги. Такий підхід трансформує подорож з розваги в осмислену дію, що є ключовим для сучасного споживача.

Для максимальної ефективності та стабілізації бізнес-процесів маршрут повинен реалізовуватися у гібридному форматі, який поєднує онлайн та офлайн етапи, створюючи безперервний цикл взаємодії з клієнтом. На етапі підготовки учасники отримують доступ до ексклюзивного онлайн-контенту – коротких документальних зарисовок про регіон, інтерв'ю з місцевими експертами, базових уроків традиційних ремесел. Це не лише підвищує цінність пакету та дозволяє отримати частку доходу ще до початку самої подорожі, покращуючи грошовий потік, але й формує спільноту майбутніх учасників, посилюючи їхню залученість. Власне подорож відбувається в малих, близьких за духом групах, що суттєво спрощує логістику, підвищує рівень безпеки та дозволяє глибше працювати з кожним учасником. Критичну роль тут відіграє не класичний гід, а "фасилітатор досвіду" – спеціаліст, який допомагає групі рефлексувати, встановлювати зв'язки та витягувати максимум смислів із кожної зустрічі. Після завершення туру взаємодія не припиняється: створення спільного цифрового архіву, проведення онлайн-зустрічей "випускників" та пропозиція тематичних "коробок досвіду" з продукцією регіону перетворюють одноразову покупку на тривалі стосунки, гарантуючи лояльність клієнта та потенційні повторні продажі.

З точки зору операційної стабілізації та управління ризиками інноваційний маршрут також пропонує вагомі переваги. Фокус на мікролокаціях – сімейних фермах, приватних майстернях, невеликих сімейних готелях – зменшує залежність компанії від великих, часто бюрократизованих і негнучких постачальників послуг. Прямі договори з невеликими локальними бізнесами роблять ланцюжок поставок коротшим, прозорішим і стійкішим до зовнішніх шоків. Одночасно це відповідає принципам соціальної відповідальності та підтримки української економіки, що є потужним маркетинговим аргументом [13]. Інтеграція в маршрут елементів психологічного відновлення (well-being), таких як сесії на природі, практики

особистої рефлексії, додає йому унікальності та цінності, дозволяючи обґрунтовано встановлювати вищу ціну, що позитивно впливає на маржинальність. Для внутрішньої стабілізації компанії процес розробки та просування нового маршруту є потужним мотиваційним інструментом. Залучення команди – менеджерів, гідів, маркетологів – до творчого процесу створення продукту підвищує їхню залученість, розкриває нові професійні горизонти та зміцнює корпоративну культуру, що особливо важливо в стресовий кризовий період.

Таким чином, для ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО" інноваційний туристичний маршрут перестає бути лише окремим продуктом. Він стає комплексною бізнес-стратегією стабілізації, що одночасно вирішує кілька критичних завдань: генерує стабільніший і захищеніший потік доходів завдяки унікальній пропозиції та передоплатам; підвищує операційну гнучкість та знижує ризики через роботу з мережею малих партнерів; будує міцний, довірчий бренд "творця досвіду", який важко скопіювати конкурентам; стабілізує внутрішнє середовище через залучення та розвиток команди. У довгостроковій перспективі такий підхід дозволяє не просто "перечекати" кризи, а вийти з неї принципово посиленою компанією з лояльною клієнтською базою, налагодженою мережею партнерів і відпрацьованою інноваційною моделлю, яка стане основою для подальшого розширення та розвитку в посткризовому майбутньому.

Для впровадження у діяльність ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» пропонується інноваційний тур «Ген кордону: відтворення кодів» - це авторська подорож-дослідження на Закарпаття для тих, хто шукає не просто відпочинок, а відповіді про силу, стійкість та ідентичність

Маршрут будується навколо парадоксального поєднання: Закарпаття як регіон, де століттями перепліталися кордони, культури та ідентичності, сьогодні стає живим прикладом того, як різноманіття не розділяє, а зміцнює. Учасники не будуть "відвідувати" пам'ятки. Вони стануть "дослідниками кодів" – культурних, гастрономічних, ремісничих та природних, які складають унікальний "геном" регіону та формують його неймовірну стійкість.

Цільова аудиторія: Освічені українці та іноземці 30-55 років (індивідуально та невеликими групами до 8 осіб), які: цінують глибину, а не поверхневність; шукають осмислену комунікацію з місцевими; зацікавлені в антропології, соціології, сучасному мистецтві та локальних історіях; бажають підтримати мікро-бізнес та автентичні проєкти.

Логістична схема та тривалість

Формат: гібридний (онлайн-підготовка + офлайн-подорож + онлайн-продовження).

Тривалість офлайн-частини: 5 днів / 4 ночі.

Старт/фініш: Ужгород.

Тип пересування: мінівен з водієм-екскурсоводом для гнучкості та доступу до мікролокацій (ТОВ «ТРАНС-КАРПАТИ»).

Проживання: автентичні затишні садиби або сімейні butik-готелі в сільській місцевості (наприклад, у селі Колочава або біля Мукачева).

Детальна програма маршруту "ГЕН КОРДОНУ: дослідження коду"

День 0 (онлайн, за тиждень до поїздки): "АКТИВАЦІЯ КОДУ"

- Учасники отримують доступ до закритого порталу.
- Контент: Короткий документальний фільм про Закарпаття як "лабіринт ідентичностей"; відео-інтерв'ю з героями подорожі (майстер, виноградар, куратор); аудіо-лекція "Кордон як ресурс: філософія прикордоння"; інтерактивна карта маршруту з augmented reality (AR) елементами.
- Завдання: Обрати "трек" для глибинного занурення (гастрономічний, ремісничий, природний).

День 1: "КОД МІСЦЯ. ВХІД У ПОЛЕ"

- 10:00 – 10:30 — Збір групи в Ужгороді. Місце: площа Театральна, біля пам'ятника Л. Кошуту. Знайомство з фасилітатором та водієм-логістом.
- 10:30 – 11:15 — Переїзд до Мукачева. Короткий вступний брифінг у дорозі про філософію "кодів".
- 11:30 – 14:30 — Імерсивний обід "Виноградник як біографія".

Локація: Приватна виноградарська ферма "Villa Vino" в селі Павлово (Мукачівський район, вул. Виноградна, 12).

Дія: Зустріч з власником-єнологом. Екскурсія виноградником, розмова про терруар та сорти. Дегустація 3-4 аутентичних сортів вин (Червений трамінер, Фурмінт) прямо серед лоз. Легкий фуршет із локальними сирами та спеціями.

- 15:00 – 15:30 — Переїзд до місця ночівлі.
- 15:30 – 17:00 — Розміщення та відпочинок.
- 17:00 – 19:00 — Синергійна сесія #1: "Карта себе".

Локація: Літня тераса або бібліотека місця ночівлі.

Дія: Фасилітатор проводить семінар з використанням метафоричних карт та арт-матеріалів. Мета — сформулювати особисті запити кожного учасника до подорожі.

- 19:30 — Спільна вечеря. Меню складається з продуктів ферми.
- НІЧЛІГЛЯ (Ніч 1): Бутик-готель "Chateau Chizay" (с. Павлово) або садиба "Карпатська Оселя" (с. Червенево, Мукачівський р-н). Обране за стриманою елегантністю та інтеграцією в винний контекст.

День 2: КОД РЕМЕСЛА. ПАМ'ЯТЬ РУК

- 08:00 – 09:00 — Сніданок. Виїзд із багажем.
- 09:00 – 11:00 — Живописний переїзд до Колочава. Маршрут через перевал Верецький. Зупинки для фото.
- 11:00 – 13:30 — Майстер-діалог "Глина і час".

Локація: Приватна майстерня-галерея кераміста Олексія Петрова в селі Колочава (вул. Франка, 47).

Дія: Не стандартний майстер-клас, а розмова про архетипи в орнаменті. Учасники створюють не посуд, а маленький керамічний артефакт-талісман на основі власного "знайденого коду".

- 14:00 – 15:30 — Обід-історія "Лемківський код".

Локація: Гостинний дім "У тітки Галі" (Колочава, вул. Шевченка, 28).

Дія: Господиня готує страву "бринзу з поленицею" та розповідає про міграційні історії лемків, де кожен інгредієнт — символ.

- 16:00 – 18:30 — Практика "Forest Bathing" біля водоспаду Шипіт.

Локація: Екологічна стежка до водоспаду Шипіт.

Дія: Проведення сертифікованим гідом. Акцент на усвідомленому сприйнятті звуків, запахів, фактур лісу. Медитативна практика біля води.

- 19:30 – 21:00 — Вечірня сесія "Цифра детокс".

Локація: Кімната-музей в етно-садибі.

Дія: Учасники створюють колаж-мандру з листя, квітів, гілочок, знайдених за день. Без використання телефонів.

- 21:00 — Вечеря Етно-садиба "Старе Село"

- НІЧЛПГЛЯ (Ніч 2): Етно-садиба "Старе Село" (Колочава, вул. Музейна, 1).

Автентичні лемківські хати з усіма зручностями.

День 3: КОД СПІЛЬНОТИ. СИЛА ЗВ'ЯЗКУ

- 08:00 – 09:00 — Сніданок.
- 09:30 – 10:30 — Переїзд до унікальної громади.
- 10:30 – 14:00 — Досвід "Спільне поле".

Локація: Еко-оселя "Кам'янець" біля села Синевирська Поляна (за попередньою домовленістю).

Дія: Знайомство з ініціативною групою, яка відроджує старі сорти бобів та пшениці. Спільна праця на символічній ділянці (наприклад, збір урожаю) або допомога в будівництві "медового лісу". Обід, приготований разом на відкритому вогнищі.

- 14:30 – 16:00 — Робоча сесія "Створення завіси".

Дія: Під керівництвом місцевого майстра по дереву кожен учасник вирізає на дерев'яній плашці власний символ. Всі плашки з'єднуються в єдину інсталяцію, яку залишають у громаді.

- 16:30 — Переїзд до нового місця ночівлі.

- 17:30 – 19:00 — Вільний час для особистої рефлексії. Учасники отримують "Щоденники дослідника" для записів.
- 19:30 — Вечеря у місцевому закладі – ресторан «Верховинська Колиба» у смт. Воловець (вул. Шевченка, 45).
- НІЧЛІГЛЯ (Ніч 3): Бутик-готель "Villa Margarita" в смт. Воловець. Зручна логістична точка для переходу до наступного дня.

ДЕНЬ 4: КОД СМАКУ. ШИФР БАНЬОКА

- 08:00 – 09:00 — Сніданок. Виїзд.
- 09:30 – 12:30 — Сироварний практикум "Час, запечатаний у формі".

Локація: Приватна сироварня "Баньоша" на околиці села Підполоззя (Іршавський р-н).

Дія: Власник розповідає про бактеріальні культури та витримку.

Учасники беруть участь у процесі вироблення сиру та формують власну маленьку головку сиру, яку заберуть додому після дозрівання (поштою).

- 13:00 – 14:00 — Гастрономічний пікнік з продуктами від сироварні та місцевих фермерів.
- 15:30 – 18:30 — Квест "Полювання на смак" в Ужгороді.

Локації:

- Кав'ярня "Світ Кави" (вул. Корзо, 10) — дегустація локально обсмаженої кави.
- Крамниця старовинних речей та книг "Букініст" (вул. Довженка, 4) — пошук старовинної кулінарної книги.
- Кондитерська "Золотий Гусь" (площа Корятовича, 3) — дегустація торта "Закарпатський".

Завдання: Зібрати "палітру смаків" та знайти секретний інгредієнт для вечері.

- 19:30 – 22:00 — Прощальна вечеря-шефтбест.

Локація: Ресторан "Дика Качка" (вул. Капітульна, 12).

Дія: Учасники разом з шефом створюють авторську страву на основі знайдених інгредієнтів та традиційних рецептів.

- НІЧЛІГЛЯ (Ніч 4): Готель "Атлант" в Ужгороді. Для зручності раннього фінального сніданку.

ДЕНЬ 5: КОД МАЙБУТНЬОГО. ДЕКОДУВАННЯ

- 09:00 – 10:30 — Сніданок в готелі + Синергійна сесія #2: "Мій знайдений код".

Локація: Конференц-зал готелю або кав'ярня.

Дія: Учасники презентують свій головний інсайт подорожі у будь-якій формі (слово, малюнок, жест). Фасилітатор допомагає сформулювати, як інтегрувати цей "код" у повсякденне життя.

- 10:30 – 11:30 — Ритуал "Капсула часу".

Дія: Усі записи з "Щоденників дослідника", фото та символи складаються в дерев'яну скриньку, яка запечатується сургучем із печаткою ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО". Скринька передається на зберігання в одну з партнерських локацій (наприклад, сироварню "Баньоша").

- 11:30 – 12:00 — Вручення сертифікатів "Дослідника кодів" та фірмових сувенірів.
- 12:00 — Офіційне завершення програми. Трансфер до залізничного вокзалу Ужгорода або аеропорту.

День 5+ (онлайн, протягом місяця після): "ІНТЕГРАЦІЯ КОДУ"

- Доступ до оцифрованого фото-/відеоархіву подорожі, створеного професійним відеографом.
- Онлайн-зустріч "випускників" через 2 тижні для обміну досвідом інтеграції.
- Надсилання персональної "коробки досвіду": фірмовий сир з тієї сироварні, невеликий виріб майстра, насіння локальних трав, книжка закарпатського автора.

Управління ризиками та стабілізаційні механізми впровадження туру для ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО":

1. Фінансова стабілізація:

- передоплата 100% за 14 днів до туру (онлайн-частина активується після 50% оплати);
- висока маржинальність за рахунок ексклюзивності, малих груп та преміального сервісу;
- партнерська модель з локаціями: не комісія з туриста, а фіксована плата за "досвід" або процент від вартості туру, що знижує конфлікти та спрощує розрахунки.

2. Операційна стійкість:

- мережа мікропостачальників: робота з десятком невеликих, незалежних господарств замість 1-2 великих готелів/ресторанів. Зменшення концентрованого ризику;
- "жива" база знань: кожен тур документується, створюючи постійно оновлювану інструкцію та контакти, що зменшує залежність від "ключових співробітників";
- гнучкий графік: необхідно проводити 1-2 тури на місяць, не перевантажуючи операційні потужності.

3. Маркетингова стратегія та продажі:

- цільовий контент-маркетинг: ведення блогу/соцмереж від імені "Дослідника кодів" (фасилітатора), публікація міні-документалок про героїв маршруту.
- Співпраця з "мікроінфлюенсерами" в нішах особистого розвитку, психології, антропології, а не з масовими тревел-блогерами.
- Продаж через власний сайт з розділом "Досвід", уникаючи агрегаторів для збереження маржі та прямого контакту з клієнтом.

4. Унікальне комерційне пропозиція (УКП): оператор не продає "Тур на

Закарпаття". Це "Персоналізований досвід трансформації "ГЕН КОРДОНУ" для групи до 8 однодумців, що включає: активацію через онлайн-портал, 5 днів занурення в культурні коди з фасилітатором, створення спільного

артефакту та інтеграцію знань у ваше повсякдення для відновлення особистої стійкості".

Карта маршруту представлена у додатку Б.

Технологічна карта туру представлена у додатку В.

Графік завантаження представлено у додатку Г.

Калькуляція туру із розрахунку на групу 8 осіб представлена у додатку Д.

Запропонований маршрут "ГЕН КОРДОНУ: відтворення коду" є готовою бізнес-моделлю для ТОВ "ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО". Він перетворює компанію з продавця туристичних послуг на куратора осмислених досвідів. Це забезпечує стабільний потік кваліфікованих клієнтів, високу лояльність, операційну гнучкість та репутаційний капітал, що є найнадійнішими опорами для бізнесу в умовах будь-якої кризи.

4.2. Моделювання сценаріїв розвитку туристичного підприємства після виходу з кризи

Актуальність даного дослідження полягає у необхідності переосмислення стратегічних орієнтирів туристичних підприємств України, які функціонують у перманентних умовах гібридної кризи, що поєднує воєнні дії, економічну нестабільність, демографічні зрушення та структурні перетворення ринку. Традиційні моделі стратегічного планування, засновані на довгострокових прогнозах і стабільному середовищі, втратили свою актуальність. На зміну їм приходить парадигма адаптивного, сценарного менеджменту, спрямованого не на передбачення майбутнього, а на формування архітектури бізнесу, здатної ефективно функціонувати в різних, часто суперечливих, варіантах майбутнього [15]. Для ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО», як і для більшості вітчизняних туроператорів, це означає необхідність одночасного вирішення трьох завдань: оперативного виживання в умовах обмеженого внутрішнього попиту та логістичних розривів, підготовки інфраструктури та продуктів до потенційного

відкриття міжнародного туризму, та формування довгострокових конкурентних переваг у повоєнному середовищі, яке буде принципово відрізнятися від довоєнного.

Стратегічні сценарії розвитку туристичного підприємства після виходу з кризи в української туристичної індустрії представлено на рис. 4.1.

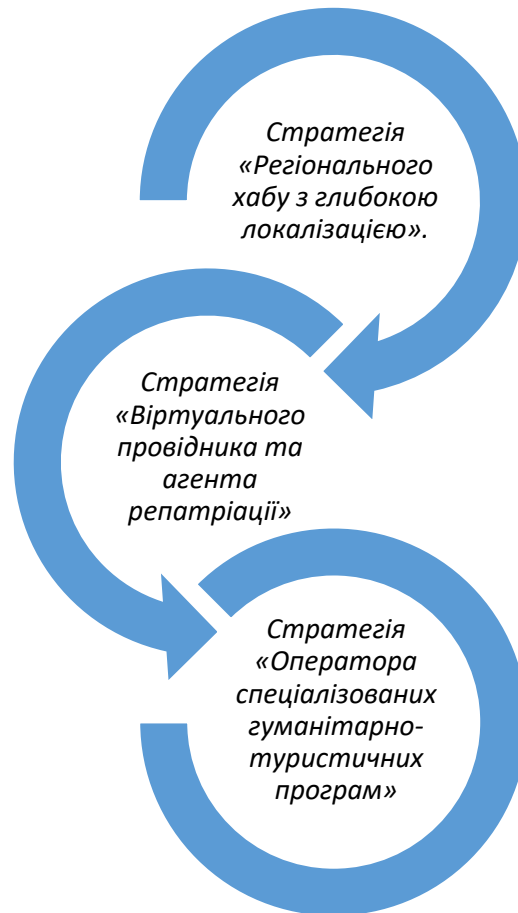


Рис. 4.1. Сценарії розвитку туристичного підприємства після виходу з кризи.

Джерело: сформовано автором

Сценарій 1: Стратегія «Регіонального хабу з глибокою локалізацією».

Цей сценарій базується на консервативній, але найбільш реалістичній гіпотезі про тривалу невизначеність щодо відновлення масового міжнародного туристичного потоку та збереження пріоритету внутрішнього та діаспорного туризму. В його основі лежить трансформація підприємства з класичного туроператора в куратора та інтегратора регіональних туристичних екосистем. Замість розпилення ресурсів на всю територію України, компанія концентрується

на 2-3 ключових регіонах, що залишаються відносно безпечними та доступними (наприклад, Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська області). Метою стає не просто продаж окремих турпакетів, а створення цілісного, безперервного туристичного досвіду, де компанія виступає гарантом якості, безпеки та логістичної цілісності. На практиці це реалізується через розвиток власних або ексклюзивних партнерських активів у цих регіонах (невеликі бутик-готелі, транспортні засоби, договори з місцевими гідами-підприємцями), а також через створення цифрової платформи, що агрегує пропозиції місцевих виробників (від сироварень до майстрів) у єдиний продаємий продукт. Економічна логіка полягає у зниженні транзакційних витрат, підвищенні маржинальності за рахунок контролю ключових ланок ланцюжка вартості та формуванні «ефекту гавані» – стабільного потоку клієнтів у конкретну локацію, незалежно від загальної кон'юнктури [16]. Ризиками цього сценарію є географічна концентрація і залежність від безпеки обраних регіонів, а також обмеженість масштабування.

Сценарій 2: Стратегія «Віртуального провідника та агента репатріації».

Цей сценарій розглядає технологічну трансформацію як основу для подолання фізичних обмежень воєнного часу та підготовки до майбутнього. Він ґрунтується на двох ключових трендах: зростанні глобального попиту на цифрові подорожі та віртуальне ознайомлення з дестинаціями, а також на формуванні потужного соціального запиту з боку української діаспори на відвідування та підтримку Батьківщини в повоєнний період. У цьому випадку ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» інвестує не в фізичну інфраструктуру, а в створення масштабованої цифрової платформи, яка поєднує функції віртуального гіда, освітнього ресурсу та організатора реальних поїздок. Ядром продукту стає інтерактивна цифрова карта України, наповнена не просто 3D-турами по пам'ятках, а наративними історіями, інтерв'ю з місцевими жителями, документальними відеопрофілями ремісників та підприємців, які продовжують працювати. Ця платформа слугує інструментом маркетингу, освіти та формування емоційного зв'язку, конвертуючись у реальні бронювання екскурсій, майстер-класів або волонтерських програм для діаспори. Компанія позиціонується як «провідник

додому» (homcoming guide), що пропонує не тури, а персоніфіковані «маршрути повернення та відновлення зв'язків». Фінансова модель базується на підписці (subscription) для доступу до преміум-контенту, комісії з бронювань та партнерських програм із громадами. Основним викликом є значні початкові інвестиції в технології та контент, а також конкуренція з глобальними digital-платформами.

Сценарій 3: Стратегія «Оператора спеціалізованих гуманітарно-туристичних програм».

Цей сценарій є найбільш нішевим та соціально орієнтованим, прямо впливаючи з викликів воєнного часу. Він передбачає, що після активних бойових дій виникне значний міжнародний попит на «тури з метою» (purpose-driven travel): волонтерські місії, програми підтримки відбудови, освітні тури з вивчення наслідків війни та стійкості українців. Компанія в такому разі спеціалізується на розробці, логістичному забезпеченні та безпековому супроводі таких програм. Це не благодійність, а високопрофесійна послуга для міжнародних організацій (ООН, USAID, європейські фонди), корпорацій (у рамках корпоративної соціальної відповідальності) та окремих громадян, які бажають особисто долучитися до відновлення. Продукти включатимуть: організацію волонтерських таборів для відбудови шкіл, тури для журналістів та документалістів, програми «від фермера до фермера» для обміну досвідом, а також тури пам'яті та розуміння. Ключовою компетенцією стане не розважальний сервіс, а управління складними проєктами, знання безпекових протоколів, налагоджені зв'язки з місцевими адміністраціями та громадами, а також глибока етика та чутливість у роботі з травматичним досвідом. Цей шлях забезпечує високу лояльність клієнтів, підвищений рівень довіри та унікальну позицію на ринку, але вимагає абсолютно нового набору навичок і сильну репутаційну основу.

Для ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» у сучасних умовах глибокої невизначеності жоден зі сценаріїв не може розглядатися як беззастережний план дій. Натомість вони формують простір стратегічних можливостей, межі якого визначаються поточними ресурсами та зовнішніми обмеженнями. Найбільш

раціональним підходом для компанії є адаптивна гібридна стратегія, що поєднує елементи всіх трьох моделей на різних горизонтах планування. На оперативному рівні (наступні 12-18 місяців) пріоритетом має залишатись Сценарій 1 з акцентом на глибоку локалізацію та побудову регіональних хабів, що забезпечує стабільний грошовий потік та збереження команди. Паралельно необхідно ініціювати пілотні проекти в рамках Сценарію 3 – наприклад, розробити кілька спеціалізованих програм для діаспори чи міжнародних волонтерів, що дозволить набути унікального досвіду та налагодити відповідні зв'язки. Технологічну складову Сценарію 2 слід розвивати не як окремий бізнес, а як цифрову основу для перших двох напрямків: створювати контент про партнерські локації та розробляти інструменти для онлайн-організації спецпрограм. Такий ітеративний підхід дозволить компанії не тільки вижити в умовах перманентної кризи, але й накопичити конкурентні активи – глибокі знання регіонів, експертизу в безпеці та управлінні складними проектами, довіру міжнародної аудиторії, – які стануть основою для лідерства в абсолютно новому, повоєнному туристичному ландшафті України.

Висновки до розділу 4

Розділ 4 був присвячений розробці конкретних рекомендацій та інструментів для підвищення стійкості туристичного підприємства ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» до майбутніх кризових явищ. На основі аналізу поточних викликів та сучасних тенденцій туристичного ринку було сформовано два напрямки дій: створення інноваційного туристичного продукту для стабілізації поточної діяльності та моделювання довгострокових сценаріїв розвитку компанії в посткризовий період.

Перший напрям — це розробка інноваційного туристичного маршруту як активного засобу стабілізації. Було доведено, що в умовах затяжної кризи пасивне виживання є програшною стратегією. Натомість запропоновано перетворити загрозу на можливість шляхом запуску авторського гібридного маршруту «Ген

кордону: відтворення кодів». Цей продукт є не просто новим напрямком, а комплексною бізнес-стратегією, що дозволяє вирішити одразу кілька критичних завдань: генерування стабільного доходу (авдяки унікальній ціннісній пропозиції, передоплатам та роботі з малими групами досягається висока маржинальність і покращується грошовий потік); підвищення операційної стійкості (робота з мережею мікропостачальників – сімейні ферми, приватні майстерні замість залежності від великих готелів – зменшує ризики робить ланцюг поставок коротшим і гнучкішим); формування сучасного бренду (трансформація з продавця послуг у «куратора осмислених досвідів» створює важко скопійовану конкурентну перевагу та емоційний зв'язок із клієнтом); стабілізація внутрішнього середовища (залучення команди до творчого процесу розробки продукту підвищує мотивацію та згуртованість у стресовий період).

Детально розроблена програма маршруту, що поєднує онлайн-підготовку, офлайн-занурення в автентичне середовище Закарпаття та пост-тур супровід, перетворює разову покупку на тривалі стосунки з клієнтом. Це закладає основу для лояльної клієнтської бази та повторних продажів.

Другий напрям — моделювання стратегічних сценаріїв розвитку після виходу з кризи. Умовою виживання в сучасних реаліях визнано відмову від жорсткого довгострокового планування на користь адаптивного, сценарного підходу. Для ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» було змодельовано три принципово різні, але ймовірні шляхи розвитку:

1. Сценарій регіонального хабу з глибокою локалізацією — консервативний, але реалістичний шлях концентрації на 2-3 безпечних регіонах з метою стати їхнім повним куратором.
2. Сценарій віртуального провідника та агента репатріації — технологічно орієнтований шлях, що передбачає створення цифрової платформи для віртуального ознайомлення та організації поїздок для української діаспори.
3. Сценарій оператора гуманітарно-туристичних програм — нішевий, соціально відповідальний шлях спеціалізації на «турах з метою» (волонтерство, відбудова, освітні тури пам'яті).

Найбільш раціональним для компанії визнано адаптивну гібридну стратегію, яка поєднує елементи всіх трьох сценаріїв на різних часових горизонтах. На оперативному рівні пріоритетом має стати перший сценарій для забезпечення фінансової стабільності. Паралельно слід ініціювати пілотні проекти в рамках третього сценарію для набуття унікальної експертизи, а цифрові інструменти другого сценарію розвивати як інфраструктурну основу для інших напрямів.

ВИСНОВКИ

Проведене дослідження на тему «Особливості управління діяльністю туристичного підприємства в умовах кризи» дозволило досягти поставленої мети шляхом комплексного аналізу природи кризових явищ, механізмів їх впливу на туристичну галузь та розробки науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємств цього сектору.

Теоретичне підґрунтя роботи підтвердило, що туристична індустрія є надзвичайно вразливою до різноманітних криз — від економічних рецесій до пандемій, геополітичних конфліктів та екологічних катастроф. Ця вразливість обумовлена особливостями галузі: залежністю від дискреційних витрат населення, чутливістю до зовнішніх факторів безпеки та психології споживачів, а також складною міжгалузевою взаємозалежністю. Кризи в туризмі мають не просто циклічний, а часто шоківий характер, призводячи до миттєвого колапсу попиту, розриву ланцюгів поставок і серйозних соціально-економічних наслідків для цілих регіонів.

Аналіз сучасних підходів до управління виявив, що традиційні моделі стратегічного планування втрачають свою ефективність в умовах VUCA-середовища (нестабільність, невизначеність, складність, неоднозначність). На зміну їм приходить парадигма адаптивного та сценарного менеджменту, що спирається на теорію стійкості (resilience). Найбільш перспективним є поєднання кількох теоретичних основ: теорії стійкості для формування фундаменту (фінансових буферів, операційної гнучкості, психологічної стійкості команди); сценарного планування для стратегічної підготовки до різних варіантів майбутнього; агільних методів для швидкої оперативної адаптації; а також підходу динамічних здібностей для постійного переосмислення та трансформації бізнес-моделі.

Практичним ядром дослідження стала розробка конкретного інструменту антикризового управління — інноваційного гібридного туристичного маршруту «Ген кордону: відтворення кодів», орієнтованого на потребу сучасного споживача

в безпеці, смислі та автентичності. Даний маршрут є не просто новим продуктом, а комплексною бізнес-стратегією, що вирішує одразу кілька критичних завдань кризового періоду: забезпечує стабільний грошовий потік завдяки передоплатам та високій маржинальності; підвищує операційну стійкість через роботу з мережею малих локальних постачальників; будує міцний бренд «куратора досвіду»; стабілізує внутрішнє середовище через залучення команди до творчого процесу. Він трансформує туристичну компанію з посередника в активного творця цінності, закладаючи основу для довгострокових стосунків з лояльними клієнтами.

На основі моделювання трьох стратегічних сценаріїв розвитку (регіональний хаб, віртуальний провідник, оператор гуманітарно-туристичних програм) було доведено, що в умовах глибокої невизначеності найефективнішим для підприємства є адаптивна гібридна стратегія. Вона передбачає поєднання елементів різних моделей на різних часових горизонтах: концентрацію на глибокій локалізації для негайного виживання, паралельну підготовку нішевих продуктів для майбутнього та поступовий розвиток цифрової платформи як інфраструктурної основи. Такий підхід дозволяє не лише «перечекати» кризу, а й накопичити унікальні конкурентні активи — регіональну експертизу, довіру клієнтів та діаспори, компетенції в управлінні складними проєктами.

Отже, результати дослідження дозволяють стверджувати, що стійкість туристичного підприємства до кризи досягається не пасивним скороченням витрат, а активними діями зі стратегічної перебудови. Це включає: 1) прийняття парадигми адаптивності та постійного навчання; 2) створення інноваційних продуктів, що відповідають зміненим потребам у безпеці, смислі та емоційному відновленні; 3) диверсифікацію партнерської мережі та переходу на роботу з мікропостачальниками; 4) побудову гібридних сценаріїв розвитку, що поєднують оперативну стабілізацію з довгостроковою трансформацією. Саме такий комплексний підхід перетворює кризу з екзистенційної загрози на каталізатор інновацій та посилення, забезпечуючи компанії не просто виживання, а вихід на новий рівень конкурентноспроможності в посткризовій реальності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Абазовська Л. В., Григор'єва С. В. Фінансова діагностика та аналіз діяльності підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2022. 320 с.
2. Адамова Л. В., Куцик П. О. Стратегічні напрями розвитку туристичної індустрії України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2023. № 52. С. 1–7.
3. Андрійчук В. Г. Конкурентоспроможність туристичного підприємства: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021. 400 с.
4. Баланс (Форма № 1) та Звіт про фінансові результати (Форма № 2) ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО» за 2022–2023 роки. 22 с.
5. Батенін В. О., Мельник О. В. Стратегічний аналіз конкурентоспроможності підприємства: монографія. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2020. 215 с.
6. Батлер Р. В. Туристична відповідь на кризу: контекст та оцінка. Туризм та глобальні кризи : колективна монографія. Київ: Логос, 2022. С. 45–68.
7. Білоусова Л. С. Стратегічне планування в туризмі в умовах ризиків. Київ: ЦУЛ, 2020. 278 с.
8. Бойко М. Г., Савчук В. С. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 288 с.
9. Бублик Л. М. Управління стійкістю туристичного бізнесу в умовах невизначеності. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 5. С. 57–62.
10. Бублик Л. М., Грищенко О. І. Управління розвитком туристичного бізнесу в умовах ризиків: монографія. Київ: ЦП «КОМПРИНТ», 2021. 320 с.
12. Василенко Т. О. Цифрова трансформація бізнес-моделей туристичних підприємств. Ефективна економіка. 2022. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.8.71>
13. Вітренко І. В. Кластерний підхід до управління туристичною галуззю регіону. Регіональна економіка. 2021. № 3. С. 85–92.

14. Гавриш О. Д., Мельник О. М. Інноваційні інструменти фінансової стійкості турфірми. *Фінанси України*. 2020. № 6. С. 34–45.
15. Греція: стратегія відновлення туризму після COVID-19. *Економіка та прогнозування*. 2021. № 3. С. 120–135.
16. Гришко Р. В. Стратегічне управління підприємством : навчальний посібник. 3-тє вид., перероб. і доп. Харків : Вид. ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2022. 511 с.
17. Грішнова О. А., Кравченко М. В. Туристичне підприємництво в Україні: сучасні реалії та перспективи : монографія. Одеса : ОНЕУ, 2022. 176 с.
18. Губенко М. В. Антикризове управління туристичними підприємствами: навч. посіб. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 168 с.
19. Гулієв І. А., Олійник Л. С. Туризм в умовах глобальних викликів: монографія. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2020. 192 с.
20. Дані щодо інфляції в Україні 2022-2023 / Національний банк України. Київ: НБУ, 2024. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators#inflation>
21. Державна стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2022 № 229-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2022-%D1%80#Text>
22. Демченко В. В. Ефективність управління персоналом туристичного підприємства: монографія. Київ : КНТЕУ, 2020. 195 с.
23. Європейський досвід подолання криз в туризмі : аналіт. доп. / за ред. С. М. Притули. Київ: ДУ “Ін-т економіки та прогнозування НАН України”, 2021. 54 с.
24. Захарченко В. І. Маркетингові стратегії туристичного бізнесу в соціальних медіа. *Маркетинг і цифрова економіка*. 2023. № 1. С. 22–31.
25. Закон України “Про туризм”. *Відомості Верховної Ради України*. 1995. № 31. Ст. 241.
26. Зелена книга з питань сталого розвитку туризму в Україні. Київ : Мінкурортів України, 2020. 68 с.
27. Звіт про дослідження попиту на корпоративні події в Україні 2023-2024 / дослідницька агенція «Pro-Consulting». Київ, 2024. 38 с.

- 28.Іванова Л. О. Економічна безпека туристичного бізнесу в умовах нестабільності. Київ: ДП “Вид. дім “Персонал”, 2020. 216 с.
- 29.Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) : наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 06.02.2012 № 49. Офіційний вісник України. 2012. № 32. Ст. 1224.
- 30.Коваленко Б. Б. Управління людськими ресурсами в туристичному секторі під час кризи. Український соціум. 2022. № 4. С. 78–89.
- 31.Ковальчук В. В., Гончаренко Л. П. Стратегічне управління розвитком підприємства: навч. посібник. Київ : Знання, 2022. 415 с.
- 32.Ковальчук В. В., Михальська О. В. Антикризове управління підприємством: монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2018. 240 с.
- 33.Козоріз О. В., Ткаченко Т. І. Антикризове управління туристичним підприємством: інструментарій та механізми. Ефективна економіка. 2022. № 3. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.3.56>
- 34.Котенко С. В. Формування бренду надійності туристичної компанії в умовах кризи. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 290–295.
- 35.Котлик Н. М., Бережна О. В. Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства: навч. посібник. Львів : Львівська політехніка, 2021. 278 с.
- 36.Лисяча В. М., Михайліченко Г. Г. Методологія оцінки сталого розвитку туристичного регіону. Економіка і прогнозування. 2019. № 4. С. 112–125.
- 37.Любіцева О. О. Сталий туризм: теорія, методологія, бізнес-реалії: монографія. Київ: Альтерпрес, 2019. 486 с.
- 38.Мандзюк І. В., Петренко О. А. Менеджмент стійкості туристичної компанії в умовах VUCA-світу. Одеса: ОНЕУ, 2022. 156 с.
- 39.Міщенко В. І. Адаптація туристичного бізнесу до нових реалій: досвід пандемії. Стратегії розвитку України. 2021. № 2. С. 101–110.
- 40.Основні показники діяльності туристичних підприємств України за 2021-2023 роки: статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2024. 145 с.

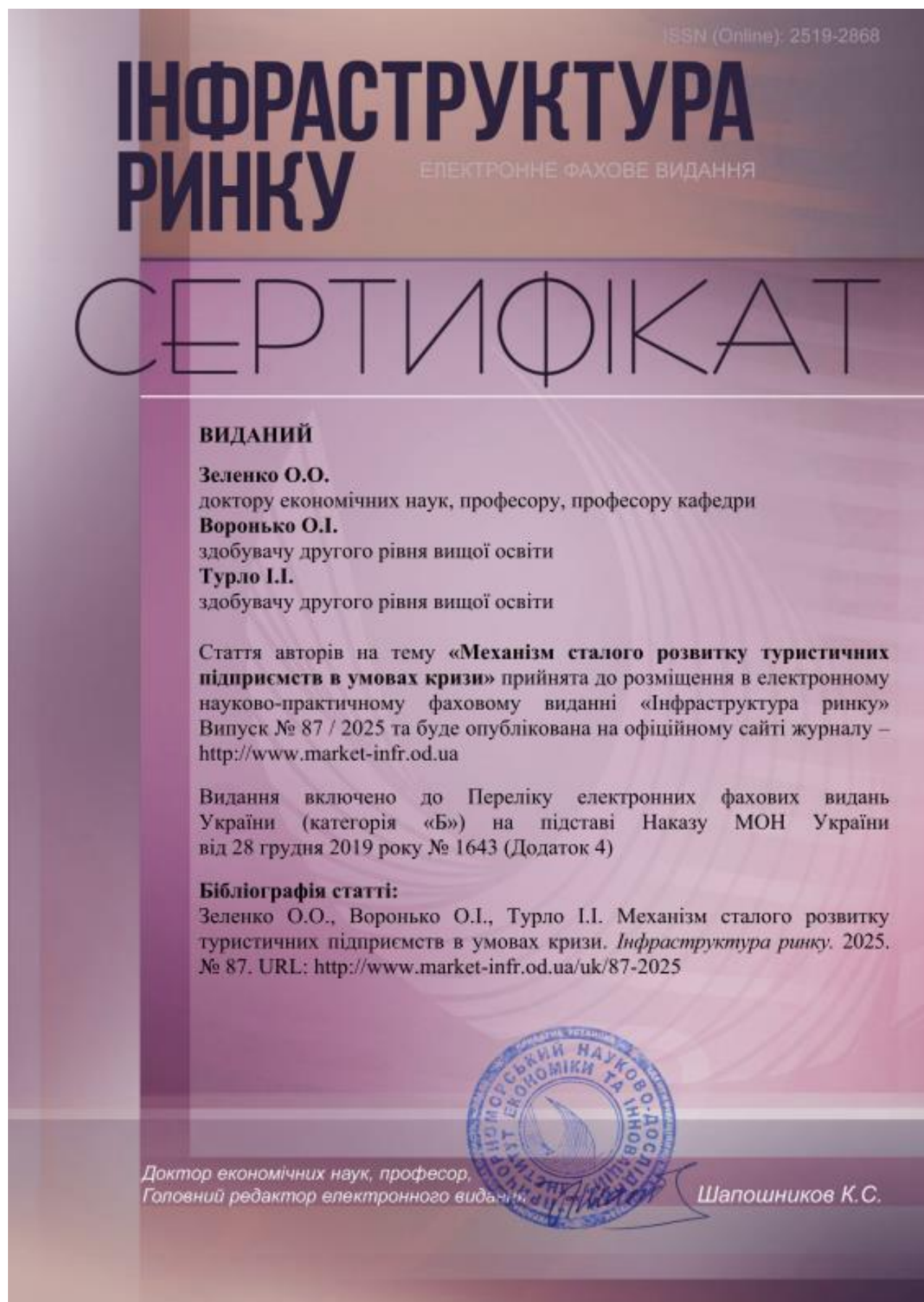
- 41.Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL: <https://www.me.gov.ua>
- 42.Огляд ринку внутрішнього туризму України 2023 / Українська асоціація туроператорів. Київ: УАТ, 2024. 54 с.
- 43.Павленко О. Ю. CRM-системи як інструмент управління клієнтськими відносинами в туризмі. Інформаційні технології в управлінні. 2020. № 3. С. 45–53.
- 44.Павленко С. Ю. Моделювання адаптивного управління туристичними дестинаціями в умовах кризи: дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Київ, 2021. 235 с.
- 45.Павловська О. В., Лисиченко В. В. Оцінка конкурентних переваг підприємства на основі SWOT-аналізу: навч.-метод. посібник. Дніпро : ДНУ, 2020. 120 с.
- 46.Павлюк К. Т. Логістика туроператора: управління ланцюгами поставок у нестабільних умовах. Логістика: теорія і практика. 2022. № 1. С. 33–40.
- 47.Панасюк А. Ю., Ткачук А. В. Управління фінансовою стійкістю суб'єктів підприємництва в умовах кризи: монографія. Київ: НАДУ, 2023. 192 с.
- 48.Патрушева Л. В., Кочеткова І. М. Соціальна відповідальність туристичного бізнесу. Київ : Наука і освіта, 2018. 215 с.
- 49.Пилипенко І. І. Ціноутворення на послуги туристичного підприємства : монографія. Київ: Державний університет «Києво-Могилянська академія», 2019. 210 с.
- 50.Положення про бухгалтерію ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО». Затверджено наказом директора від 10.01.2020 № 1. 8 с.
- 51.Портал туристичних операторів України «ТУРНАВІГАТОР». URL: <https://turnavigator.ua>
- 52.Портер М. Е. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та конкурентів. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2015. 390 с.

- 53.Портер М. Конкурентна стратегія: Методика аналізу галузей та діяльності конкурентів: пер. з англ. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2018. 456 с.
- 54.Рекомендації з антикризового управління для малих та середніх туристичних підприємств / Укр. асоціація туроператорів. Київ: УАТ, 2020. 40 с.
- 55.Ритцер Дж., Дін П. Сучасні соціологічні теорії: пер. з англ. Київ: Вид-во НаУКМА, 2017. 584 с.
- 56.Сайт Всесвітньої туристичної організації (UNWTO). URL: <https://www.unwto.org>
- 57.Світлична О. В. Управління ризиками в туристичній діяльності : навч. посіб. Київ: Кондор, 2019. 184 с.
- 58.Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО». Затверджено рішенням засновників від 14.06.2016. 12 с. URL: <https://opendatabot.ua/c/40567391>.
59. Стратегія розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : затверджено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 16.03.2022 № 229-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/229-2022-%D1%80>
- 60.Терещенко О. О. Екологічний менеджмент в готельному та туристичному бізнесі. Київ : Аграр Медіа Груп, 2021. 189 с.
- 61.Тимчасовий порядок здійснення туроператорської діяльності : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України від 29.09.2016 № 1662.
- 62.УНВТО. Global Guidelines for Restarting Tourism. Madrid : UNWTO, 2020. 32 р.
- 63.Веб-сайт ТОВ «ВІДПОЧИНОК НА ВСІ СТО». URL: <https://otdihnnavse100.com.ua/>
- 64.Веб-сайт сервісу перевірки контрагентів «YouControl». URL: <https://youcontrol.com.ua>
- 65.Веб-сайт сервісу фінансової аналітики «Opendatabot». URL: <https://opendatabot.ua/c/40567391>

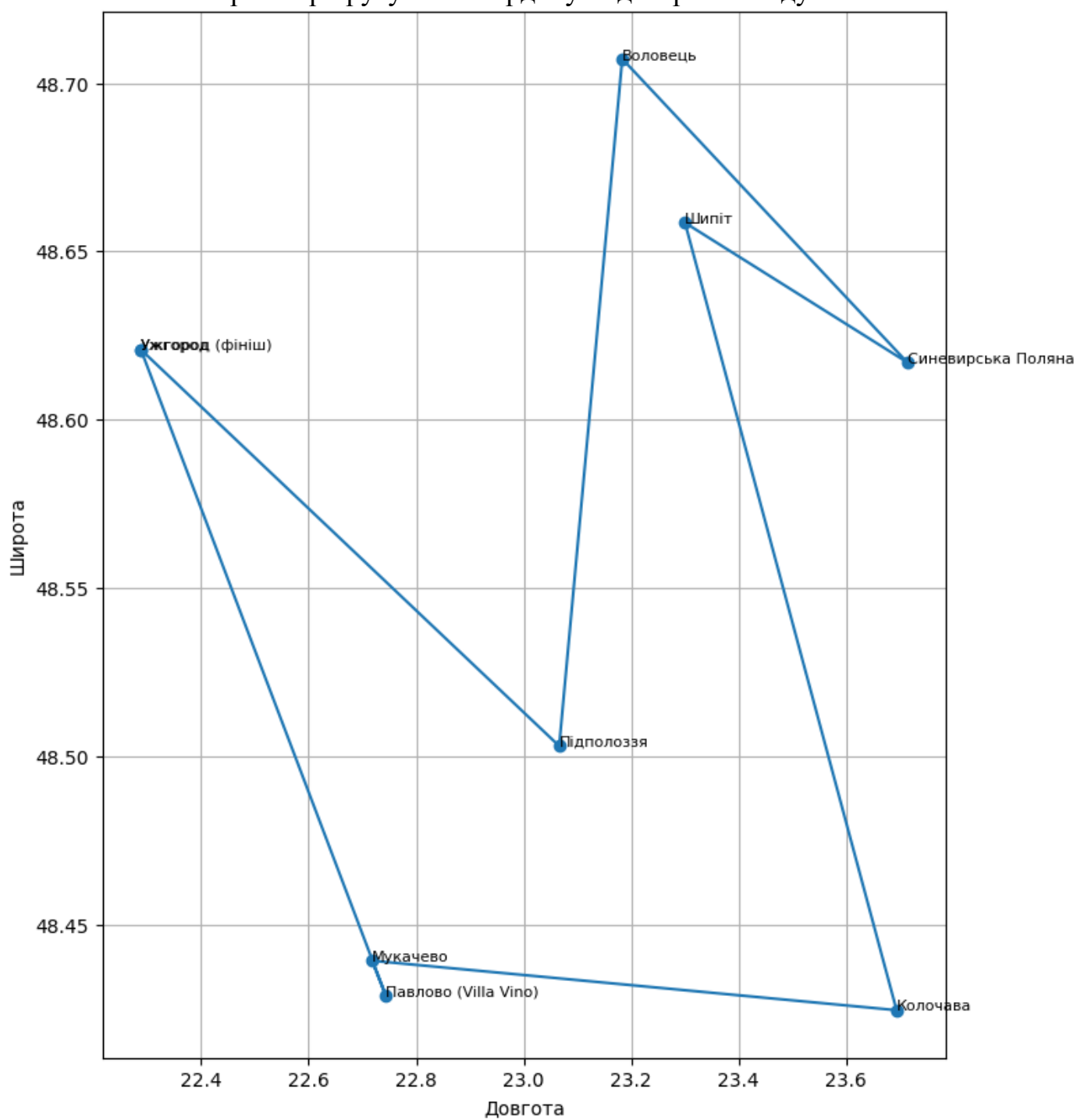
- 66.Веб-сайт туристичного оператора «Kraina UA». URL: <https://kraina.ua>
- 67.Веб-сайт туристичного оператора «Відвідай». URL: <https://vidviday.ua>
- 68.Веб-сайт туристичного оператора «Навігатор Україна». URL: <https://navigatorukraina.com.ua>
- 69.WTTC. To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of COVID-19. London : World Travel & Tourism Council, 2020. 45 p.
- 70.Шевченко І. В. Фінансовий механізм забезпечення життєздатності туроператора. Фінанси, облік і аудит. 2022. № 4. С. 50–58.
- 71.Шевченко Л. С., Король В. В. Цифрова трансформація туристичного бізнесу : монографія. Київ : Ін-т кібернетики ім. В. М. Глушкова НАН України, 2022. 178 с.
- 72.Швайка Л. А. Фінансовий менеджмент у туризмі : навч. посібник. Львів : ЛНУ імені Івана Франка, 2021. 340 с.
- 73.Яременко О. М., Пушкар М. С. Конкурентна стійкість туристичних підприємств : монографія. Київ : КНТЕУ, 2018. 210 с.
- 73.Becken S., Hughey K. F. D. Linking tourism into emergency management structures to enhance disaster risk reduction. Tourism Management. 2013. Vol. 36. P. 77–85.
- 74.Buhalis D., Law R. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of eTourism research. Tourism Management. 2008. Vol. 29, No. 4. P. 609–623.
- 75.Elkington J. Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Oxford : Capstone Publishing, 2020. 424 p.
- 76.Faulkner B. Towards a framework for tourism disaster management. Tourism Management. 2001. Vol. 22, No. 2. P. 135–147.
- 77.Gössling S., Scott D., Hall C. M. Pandemics, Tourism and Global Change: a Rapid Assessment of COVID-19. Journal of Sustainable Tourism. 2021. Vol. 29, No. 1. P. 1–20.
- 78.Håkansson H., Snehota I. Developing Relationships in Business Networks. London : Routledge, 1995. 368 p.

79. Hall C. M. *Tourism Planning: Policies, Processes and Relationships*. 2nd ed. Harlow : Pearson Education, 2008. 344 p.
80. Paraskevas A., Altinay L., McLean J., Cooper C. Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance. *Annals of Tourism Research*. 2013. Vol. 41. P. 130–152.
81. Pforr C., Hosie P. J. *Crisis management in the tourism industry: Beating the odds?* Burlington, VT : Ashgate, 2009. 258 p.
82. Ritchie B. W. *Crisis and Disaster Management for Tourism*. Bristol : Channel View Publications, 2009. 256 p.
83. Tarlow P. E. *Tourism Security: Strategies for Effectively Managing Travel Risk and Safety*. Amsterdam : Elsevier, 2014. 316 p.
84. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 1997. Vol. 18, No. 7. P. 509–533.

ДОДАТКИ



Карта маршруту «Ген кордону: відтворення коду»



Додаток В

Технологічна карта маршруту «Ген Кордону: відтворення кодів»

№ з/п	День	Час	Назва етапу/події	Локація (адреса, координати)	Зміст етапу (опис послуг, активностей)	Відповідальний виконавець	Необхідні ресурси та обладнання	Примітки, технологічні особливості
1	2	3	4	5	6	7	8	9
ДЕНЬ 0: ПІДГОТОВКА (ОНЛАЙН)								
0.1	За 7 діб до старту	-	Активація доступу та брифінг	Онлайн-портал туру	Надсилання клієнтам: 1) посилання на закритий портал; 2) анкета уподобань/алергій; 3) інструкція зі збору.	Менеджер туру	CRM-система, шаблони листів, доступ до порталу	Перевірити отримання. Зібрати дані про обмеження учасників.
0.2	За 3 доби до старту	-	Остаточне підтвердження логістики	-	Звірка з усіма партнерами: перевізник, готелі, локації-експерти. Підтвердження часів, меню, особливих умов.	Логіст / Керівник туру	Чек-листи, контакти партнерів, договори	Узгодити точний час прибуття на кожну локацію.
ДЕНЬ 1: КОД МІСЦЯ								
1.1	День 1	10:00-10:30	Збір групи. Знайомство.	Ужгород, пл. Театральна (48.623080, 22.298527)	Зустріч учасників, фасилітатора та водія. Коротке знайомство, роздача інформаційних пакетів, завантаження багажу.	Фасилітатор, Водій	Табличка з назвою туру, інфопакели (брошура, бейджі), аптечка.	Перевірити наявність усіх учасників.
1.2	День 1	10:30-11:15	Трансфер Ужгород – Мукачево	Траса Н-09	Переїзд. Вступний брифінг фасилітатора про філософію "кодів" та програму дня.	Водій, Фасилітатор	Мінівен, звукова система в авто.	

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.3	День 1	11:30-14:30	Імерсивний обід на виноградній фермі	с. Павлово, вул. Виноградна, 12 (48.508350, 22.678810)	Екскурсія виноградником, лекція-дегустація 4 сортів вин, фуршет із локальними закусками.	Енолог ферми, Фасилітатор	Дегустаційні бокали, вода, хліб.	Узгодити точне меню фуршету заздалегідь. Контроль за мірою дегустації.
1.4	День 1	15:00-15:30	Трансфер до місця ночівлі. Розміщення.	-	Переїзд, розподіл номерів, орієнтування по території.	Фасилітатор, Адміністратор готелю	Список розміщення, ключі.	Передати готелю список учасників та інфо про алергії.
1.5	День 1	17:00-19:00	Синергійна сесія #1 «Карта себе»	Тераса/зала готелю	Workshop з метафоричними картами. Мета – сформулювати особисті цілі участі в турі.	Фасилітатор	Набори метафоричних карт, аркуші, ручки, фліпчарт.	Створити довірчу атмосферу.
1.6	День 1	19:30-21:00	Вечеря «Біля лози»	Ресторан готелю/окрема локація	Дегустаційне меню з паруванням страв та вин. Невимушене спілкування.	Шеф-кухар, Фасилітатор	Резервація стола, узгоджене меню.	Стежити за таймінгом подачі страв.
ДЕНЬ 2: КОД РЕМЕСЛА								
2.1	День 2	08:00-09:00	Сніданок. Збір. Виїзд.	Готель	Шведський стіл. Інструктаж на день. Завантаження в мінівен.	Фасилітатор	-	Контроль виїзду за розкладом.
2.2	День 2	09:00-11:00	Трансфер до Колочави	Маршрут через перевал Верецький (120 км)	Живописний переїзд. Зупинки для фото на перевалі.	Водій	-	Інформувати групу про тривалість переїзду.

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
2.3	День 2	11:00-13:30	Майстер-діалог «Глина і час»	Колочава, вул. Франка, 47 (48.426880, 23.695590)	Розмова з керамістом, створення особистого керамічного артефакту-талісману.	Майстер-кераміст	Глина, інструменти, фартухи.	Забезпечити час на висихання виробів для подальшого заборони.
2.4	День 2	14:00-15:30	Обід-історія "Лемківський код"	Колочава, гостинний дім "У тітки Галі"	Автентичний обід. Розповідь господині про історію та символіку страв.	Господиня закладу	Заброньований стіл, узгоджене меню.	
2.5	День 2	16:00-18:30	Практика "Forest Bathing" біля водоспаду	Стежка до водоспаду Шипіт (48.428611, 23.724167)	Проведення сертифікованим гідом. Вправи на усвідомленість, медитація біля води.	Сертифікований гід-інструктор	Килимки для сидіння.	Нагадати про відповідний одяг та взуття.
2.6	День 2	19:30-20:30	Сесія "Цифра детокс"	Етно-садиба "Старе Село"	Створення колажу-мандри з природних матеріалів.	Фасилітатор	Картон, клей, природні матеріали.	Заборонити використання телефонів.
2.7	День 2	21:00-22:30	Вечеря "Лемківська вечеря"	Трапезна зала садиби	Автентична вечеря за спільним столом.	Господиня садиби	-	Можлива музична програма (за домовленістю).
ДЕНЬ 3: КОД СПІЛЬНОТИ								
3.1	День 3	08:00-10:30	Сніданок, виїзд, трансфер до Синевирської Поляни	Колочава → Синевирська Поляна (60 км)	Переїзд. Підготовка до роботи в громаді.	Фасилітатор, Водій	-	

Продовження додатку В

1	2	3	4	5	6	7	8	9
3.2	День 3	10:30-14:00	Досвід "Спільне поле"	Еко-оселя "Кам'янець" (48.584722, 23.693056)	Знайомство з ініціативною групою. Спільна символічна праця на землі. Спільний обід біля вогнища.	Представник громади, Фасилітатор	Робочі рукавиці, інвентар (за потребою).	Акцент на символізмі, а не важкій праці.
3.3	День 3	14:30-16:00	Майстер-клас "Створення завіси"	Територія еко-оселі	Вирізання символу на дерев'яній плашці. Збір усіх плашок у єдину інсталяцію.	Місцевий майстер	Дерев'яні заготовки, різець, наждак.	Контроль за технікою безпеки.
3.4	День 3	16:30-17:30	Трансфер до Воловця	Синевирська Поляна → Воловець (50 км)	Переїзд, розміщення в готелі.	Водій	-	
3.5	День 3	19:30-21:00	Вечеря "Громадський стіл"	Воловець, ресторан "Верховинська Колиба"	Ситна гуцульська вечеря.	-	Заброньований стіл.	
ДЕНЬ 4: КОД СМАКУ								
4.1	День 4	08:00-09:30	Сніданок, виїзд, трансфер до сироварні	Воловець → Підполоззя (70 км)	Переїзд.	Водій	-	
4.2	День 4	09:30-12:30	Сироварний практикум "Час, запечатаний у формі"	Сироварня "Баньоша", Підполоззя (48.316667, 23.083333)	Екскурсія, участь у процесі, формування власної головки сиру.	Сировар	Фартухи, шапочки, форми для сиру.	Сир відправляється учасникам після дозрівання.
4.3	День 4	13:00-14:00	Гастрономічний пікнік	Мальовнича локація біля сироварні	Пікнік з продуктами від сироварні та фермерів.	Фасилітатор	Ковдри, кошики, одноразовий посуд.	Забезпечити намет у разі дощу.

Продовження додатку В

4.4	День 4	15:30-18:30	Квест "Полювання на смак" в Ужгороді	Ужгород (вул. Корзо, Капітульна)	Індивідуальне/командне виконання завдань у 3 локаціях.	Фасилітатор	Карти завдань, контакти локацій.	Локації попереджені про час візиту групи.
4.5	День 4	19:30-22:00	Вечеря-шефтбест "Шифр Баньоша"	Ужгород, ресторан "Дика Качка"	Кулінарний перформанс. Командна підготовка страви під керівництвом шефа.	Шеф-кухар, Фасилітатор	Резервація приватної зали, інгредієнти.	Узгодити з шефом сценарій активності.
ДЕНЬ 5: КОД МАЙБУТНЬОГО								
5.1	День 5	09:00-10:30	Синергійна сесія #2 "Мій знайдений код"	Конференц-зал готелю	Презентація інсайтів учасників. Рефлексія та інтеграція досвіду.	Фасилітатор	Фліпчарт, маркери.	
5.2	День 5	10:30-11:30	Ритуал "Капсула часу"	-	Створення та запечаткування скриньки з артефактами подорожі.	Фасилітатор	Дерев'яна скринька, сургуч, печатка.	Визначити локацію для передачі капсули на зберігання.
5.3	День 5	11:30-12:00	Завершення. Вручення сертифікатів.	-	Вручення фірмових сертифікатів "Дослідника кодів" та сувенірів. Фінальне фото.	Фасилітатор	Сертифікати, сувеніри, фотоапарат.	Організувати трансфер до вокзалу/аеропорту.
ПІСЛЯ ТУРУ (ОНЛАЙН)								
П.1	Через 2 тижні	19:00	Онлайн-зустріч випускників	Платформа Zoom/Google Meet	Обмін досвідом інтеграції, відповіді на питання.	Фасилітатор / Менеджер	Посилання на конференцію.	Надіслати запрошення за 3 дні.
П.2	Через 1 місяць	-	Відправлення "Коробки досвіду"	Поштова служба	Комплектація та відправлення посилки (сир, фотоальбом, сувеніри).	Логіст / Адміністратор	Упаковка, поштові адреси.	Попередити клієнтів про відправлення.

Графік завантаження туру «Ген Кордону: відтворення кодів»

Період реалізації: Травень – Жовтень 2026 року

Критерій / Місяць	Травень	Червень	Липень	Серпень	Вересень	Жовтень	РАЗОМ за сезон
Кількість місячних заїздів (турів)	1	2	3	3	2	1	12
Група (кількість туристів)	6-8 ос.	6-8 ос.	6-8 ос.	6-8 ос.	6-8 ос.	6-8 ос.	Середньо: 7 ос.
Загальна кількість туристів на місяць	7	14	21	21	14	7	84
Завантаження на день (дні проведення туру)	5 днів	10 днів	15 днів	15 днів	10 днів	5 днів	60 днів
Коефіцієнт завантаження (дні/30)	16.7%	33.3%	50%	50%	33.3%	16.7%	33.3%

КАЛЕНДАР ЗАЇЗДІВ НА СЕЗОН 2026 (ПРОГНОЗ)

№ Туру	Дати проведення	Статус	Кількість місць	Коментар / Цільова аудиторія
Тур 1	14.05 – 18.05.2026	Планування	8	Ранній сезон. Фокус на фотографіях та натхненниках. "Зелена весна".
Тур 2	04.06 – 08.06.2026	Планування	8	Початок високого сезону. Для тих, хто уникає пікового літнього спеку.
Тур 3	18.06 – 22.06.2026	Планування	8	Літній солістичний. Ідеально для індивідуальних мандрівників.
Тур 4	02.07 – 06.07.2026	Планування	8	Пік сезону. Пріоритет сімейним парам та малим групам друзів.
Тур 5	16.07 – 20.07.2026	Планування	8	Пік сезону. Акцент на повному зануренні та релаксації.
Тур 6	30.07 – 03.08.2026	Планування	8	Сезон ягід та меду. Інтеграція тематичних майстер-класів.
Тур 7	13.08 – 17.08.2026	Планування	8	Сезон спасівки. Гастрономічний акцент на овочах та сирах.
Тур 8	27.08 – 31.08.2026	Планування	8	Кінець літа. Для бажаючих спокійної атмосфери.
Тур 9	10.09 – 14.09.2026	Планування	8	"Бабье літо". Ідеально для любителів тепла та виноградних урожаїв.
Тур 10	24.09 – 28.09.2026	Планування	8	Золота осінь. Фокус на фотографії та кольори природи.
Тур 11	08.10 – 12.10.2026	Планування	8	Пізня осінь. Для поціновувачів камерної атмосфери, кави та книг.
Тур 12	22.10 – 26.10.2026	Планування	8	Закриття сезону. "Останній код". Для постійних клієнтів (пільги 10%).

Калькуляцію туру «Ген Кордону: відтворення кодів»

ПРЯМІ ЕКСПЛУАТАЦІЙНІ ВИТРАТИ НА 1 ТУР (8 осіб)

№	Стаття витрат	Од. виміру	К-сть	Ціна за од. (без ПДВ), грн	Сума (без ПДВ), грн	Деталізація та примітки
1.	ТРАНСПОРТ				17 600	
1.1.	Оренда мінівена з водієм-логістом	день	5	3 200	16 000	Mercedes Vito (8+1 місць). Включає: паливо, парковки, проживання водія.
1.2.	Додатковий трансфер (вокзал/аеропорт)	група	1	1 600	1 600	Для 8 осіб.
2.	ПРОЖИВАННЯ (4 ночі)				20 800	Розрахунок на 4 номери подвійних (DBL).
2.1.	Готель/садиба (День 1, Мукачево)	номер/ніч	4	1 500	6 000	Chateau Chizay / Карпатська Оселя.
2.2.	Етно-садиба (День 2, Колочава)	номер/ніч	4	1 200	4 800	"Старе Село".
2.3.	Готель (День 3, Воловець)	номер/ніч	4	1 200	4 800	Villa Margarita.
2.4.	Готель (День 4, Ужгород)	номер/ніч	4	1 300	5 200	"Атлант" / "Еден".
3.	ХАРЧУВАННЯ				12 000	Повний пансіон (4 обіди, 4 вечері). Сніданки включені в проживання.
3.1.	Обіди (День 1-4)	особа/день	32	250	8 000	Фермерські обіди, пікнік.
3.2.	Вечері (День 1-4)	особа/вечеря	32	125	4 000	Включає банкет у ресторані "Дика Качка".
4.	ПРОГРАМА ТА АКТИВНОСТІ				4 800	
4.1.	Послуги фасилітатора/гід-екскурсовода	день	5	800	4 000	Робота протягом всього туру.
4.2.	Вхідні квитки, майстер-класи, дегустації	група	1	800	800	Включає: дегустацію вин, майстер-клас з кераміки, сироварний практикум, практику forest bathing.
5.	СТРАХУВАННЯ ТУРИСТІВ				880	Обов'язкова стаття
5.1.	Страховий поліс (медичне, від НВ)	особа/тур	8	110	880	Стандартний пакет. Покриття ~10 000 євро.
	РАЗОМ ПРЯМІ ВИТРАТИ (I)				56 080	

НАКЛАДНІ ВИТРАТИ НА 1 ТУР

№	Стаття витрат	Од. виміру	К-сть	Сума (без ПДВ), грн	Примітки
6.	Організаційні витрати (зв'язок, канцелярія)	тур	1	1 000	
7.	Маркетинг та реклама (частка від туру)	тур	1	2 500	
8.	Заробітна плата адміністративного персоналу	тур	1	4 000	Менеджер, логіст (частка).
9.	Амортизація, оренда офісу, комунальні	тур	1	3 000	
10.	Податки та обов'язкові платежі (частка)	тур	1	4 000	Без ПДВ.
11.	Резервний фонд (непередбачені витрати 5%)	тур	1	2 804	5% від прямих витрат (56 080 * 0.05)
	РАЗОМ НАКЛАДНІ ВИТРАТИ (II)			22 304	

Стандартно 40% від прямих витрат. У нашому розрахунку: $22\,304 / 56\,080 \approx 39.8\%$.

РОЗРАХУНОК СОБІВАРТОСТІ, ПРИБУТКУ ТА КІНЦЕВОЇ ЦІНИ

Показник	Формула / Розрахунок	Сума, грн (без ПДВ)	Сума, грн (з ПДВ)
Повна собівартість туру (група)	Прямі витрати (I) + Накладні витрати (II)	78 384	-
Планова прибуток (20% рентабельність)	Собівартість * 20% (78 384 * 0.20)	15 677	-
Вартість туру без ПДВ	Собівартість + Прибуток	94 061	-
ПДВ 20%	Вартість без ПДВ * 20% (94 061 * 0.20)	-	18 812
ЗАГАЛЬНА ВАРТІСТЬ ТУРУ (ГРУПА 8 ОСІБ)	Вартість без ПДВ + ПДВ	-	112 873
Вартість на 1 особу (з ПДВ)	Загальна вартість / 8 осіб	-	14 109
Рекомендована ціна продажу (1 особа, округлено)	-	-	14 100 – 14 700 грн

ФІНАНСОВИЙ ПРОГНОЗ НА СЕЗОН 2026 (12 ТУРІВ)

Показник	Розрахунок	Значення, грн	Примітки
Виручка (з ПДВ)	12 турів * 112 873 грн/тур	1 354 476	
ПДВ до сплати (20% від виручки без ПДВ)	$(1\,354\,476 / 1.2) * 0.20$	225 746	
Виручка без ПДВ	$1\,354\,476 - 225\,746$	1 128 730	
Собівартість всіх турів	12 турів * 78 384 грн/тур	940 608	
Валовий прибуток (без ПДВ)	Виручка без ПДВ - Собівартість	188 122	Показник ефективності бізнесу
Чистий прибуток (план)	Валовий прибуток - Податок на прибуток (18%)	154 260	$188\,122 - (188\,122 * 0.18)$

