

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О. М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту

Кафедра туризму і готельного господарства

ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

до кваліфікаційної роботи бакалавра

на тему «Антикризове управління туристичним підприємством в сучасних
умовах»

Виконала: студент(ка) 4 курсу
групи ХарМГКТС22-1з
спеціальності 073 «Менеджмент»
Велика Альбіна Сергіївна

Керівник Козлова А. О.

Рецензент Угоднікова О.І.

Харків – 2026 р.

Керівник роботи _____

(підпис)

« 10 » «червня » 2026 р.

Висновок кафедри про кваліфікаційну роботу
Кваліфікаційну роботу розглянуто. Здобувачка Велика А. С.
допускається до захисту роботи в екзаменаційній комісії.

Зав. кафедри ТiГГ

доц., к. е. н. Писарева І. В.

(Підпис)

« ____ » « _____ » 2026 р.

**ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М. БЕКЕТОВА**

Навчально-науковий інститут економіки і менеджменту
Кафедра туризму і готельного господарства
Освітній рівень бакалавр
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ:
Зав. кафедри ТiГГ
доц., к. е. н. Писарева І.В.

« 02 » березня 2026 р.

З А В Д А Н Н Я
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА
Велика Альбіна Олександрівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління туристичним підприємством в сучасних умовах»
керівник роботи Козлова Анастасія Олександрівна затверджені наказом вищого навчального закладу від 02.03.2026 р. № 198-03
- 2.Строк подання студентом роботи 20.06.2026 р.
3. Вихідні дані до роботи:
чинне законодавство, державні стандарти та норми, документи підприємства, фінансово-економічні показники обліку та звітності підприємства, науково-технічна література, статистичні дані, ресурси мережі Інтернет
- 4.Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретичні основи антикризового управління туристичним підприємством. 2. Аналіз діяльності туроператора «п» в сучасних умовах 3. Шляхи вдосконалення антикризового управління туроператора «N»
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) 1. Основні складові системи антикризового управління підприємством. 2. Основні фактори виникнення кризових явищ у туристичній сфері. 3. Основні методи антикризового управління туристичним підприємством. 4. Організаційна структура туроператора «N». 5. Динаміка обсягу реалізації туристичних послуг туроператора «N» у 2021–2025 рр. 6. Структура витрат туроператора «N» у 2025 році. 7. Система маркетингових комунікацій туроператора «N». 8. Структура клієнтського портфеля туроператора «N» у 2024 році. 9. Основні напрями адаптації туроператора «N» до кризових умов. 10. Основні напрями вдосконалення системи антикризового управління туроператора «N». 11. Основні напрями цифрової трансформації туроператора «N»

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультантів	Підпис, дата	
		Завдання видав	Завдання прийняв
Основна частина	Козлова А.О.		
Нормоконтроль	Рябєв А.А.		

7. Дата видачі завдання 02.03.2026 р.**КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН**

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Збір і обробка первинної інформації	02.03 - 21.03	виконано
2.	Робота над теоретичною частиною	23.03 - 11.04	виконано
3.	Робота над дослідницько-аналітичною частиною	13.04 - 02.05	виконано
4.	Робота над рекомендаційною частиною	04.05 – 23.05	виконано
5.	Розробка і оформлення графічного матеріалу	25.05 – 30.05	виконано
6.	Оформлення пояснювальної записки. Передзахист	01.06 – 06.06	виконано
7.	Перевірка на плагіат Передзахист	08.06 – 20.06	виконано

Студент

Велика А. С.
(підпис, прізвище, ініціали)

Керівник роботи

Козлова А.О.
(підпис, прізвище, ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....	9
1.1. Сутність та значення антикризового управління підприємством	9
1.2. Причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері	14
1.3. Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів	18
1.4. Методи та інструменти антикризового управління туристичним підприємством	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «N» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....	26
2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «N».....	26
2.2. Аналіз фінансово-економічної стійкості підприємства в кризовий період.....	30
2.3. Аналіз маркетингової діяльності та клієнтського портфеля туроператора «N».....	36
2.4. Оцінка системи антикризового управління туроператора «N».....	42
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРОПЕРАТОРА «N».....	47
3.1. Напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства.....	47
3.2. Використання цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів у діяльності туроператора	54
3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів.....	60
ВИСНОВКИ.....	65
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	68
ДОДАТКИ	75

ВСТУП

Сучасний розвиток туристичної галузі відбувається в умовах високого рівня нестабільності та постійного впливу кризових факторів. Туристичні підприємства функціонують у складному економічному, політичному та соціальному середовищі, яке характеризується швидкими змінами ринкової кон'юнктури, посиленням конкуренції, трансформацією споживчої поведінки та зростанням рівня ризиків. Особливо суттєвий вплив на діяльність туристичних підприємств України здійснили пандемія COVID-19, воєнний стан, енергетична нестабільність та скорочення міжнародних туристичних потоків. У таких умовах особливого значення набуває ефективне антикризове управління, яке дозволяє підприємствам адаптуватися до кризових викликів, підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність на туристичному ринку.

Туристична сфера є однією з найбільш чутливих до зовнішніх кризових факторів галузей економіки. Будь-які зміни у безпековій ситуації, транспортному сполученні, міжнародних відносинах або рівні доходів населення безпосередньо впливають на попит туристичних послуг та фінансові результати діяльності туристичних підприємств. У зв'язку з цим антикризове управління сьогодні виступає не лише механізмом реагування на кризові явища, а й важливою складовою стратегічного розвитку туристичних підприємств.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю вдосконалення системи антикризового управління туристичними підприємствами в умовах сучасних кризових викликів. Сучасні туристичні підприємства повинні не лише адаптуватися до змін зовнішнього середовища, а й активно використовувати сучасні управлінські інструменти, цифрові технології та маркетингові механізми для забезпечення стабільності діяльності та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Питання антикризового управління підприємствами досліджували у своїх працях вітчизняні та зарубіжні науковці, серед яких: О. Роїк, Д. Заневич,

Н. Маковецька, У. Гузар, та інші. Окремі аспекти антикризового управління у сфері туризму розглядалися у працях сучасних українських дослідників туристичної галузі. Водночас сучасні умови функціонування туристичного ринку України потребують подальшого дослідження механізмів адаптації туристичних підприємств до кризових викликів, що підтверджує актуальність обраної теми.

Об'єктом дослідження є процес антикризового управління туристичним підприємством.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління туроператором «N» в сучасних умовах.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних основ антикризового управління туристичним підприємством та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління туроператора «N».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

1. дослідити сутність та значення антикризового управління підприємством;
2. проаналізувати причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері;
3. визначити особливості функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів;
4. дослідити методи та інструменти антикризового управління туристичним підприємством;
5. здійснити аналіз діяльності туроператора «N»;
6. оцінити фінансово-економічну стійкість підприємства в кризовий період;
7. проаналізувати маркетингову діяльність та клієнтський портфель підприємства;
8. провести оцінку системи антикризового управління туроператора;
9. розробити напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства;
10. здійснити економічне обґрунтування запропонованих заходів.

У процесі дослідження використано такі методи: метод теоретичного аналізу; метод аналізу та синтезу; економіко-статистичний метод; графічний метод; SWOT-аналіз; метод прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, законодавчі та нормативно-правові акти України, статистичні матеріали, аналітичні звіти, офіційні дані туристичної галузі, а також інформаційні ресурси та матеріали діяльності туроператора «N».

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованих заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління у діяльності туристичних підприємств України. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для підвищення рівня фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективності функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів.

Структура кваліфікаційної роботи зумовлена метою та завданнями дослідження. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні основи антикризового управління туристичним підприємством. У другому розділі здійснено аналіз діяльності туроператора «N» в сучасних умовах. У третьому розділі розроблено напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства та проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Основні результати дослідження апробовано на XIX Всеукраїнській науково-технічній конференції здобувачів вищої освіти «Сталий розвиток міст: поствоєнний період» (див. додаток А)

Обсяг і структура кваліфікаційної роботи. Повний обсяг роботи – 81 сторінок, у тому числі основного тексту – 62 сторінок. Робота містить: 16 таблиць, 11 рисунків, 11 формул, список використаних джерел (55 найменувань, викладених на 7 сторінках).

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

1.1. Сутність та значення антикризового управління підприємством

Функціонування підприємств у нестабільному економічному середовищі супроводжується постійним впливом кризових факторів, що ускладнюють процес управління та потребують швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища. Для українських підприємств проблема забезпечення стабільності діяльності особливо загострилася внаслідок пандемії COVID-19, воєнних дій в Україні, інфляційних процесів і загальної економічної нестабільності. За таких умов підприємства змушені адаптувати систему управління до нових викликів, оскільки їхня фінансова стійкість і конкурентоспроможність безпосередньо залежать від здатності оперативно реагувати на кризові ситуації та підтримувати ефективність діяльності [2; 15].

У науковій літературі антикризове управління розглядають як важливий напрям управлінської діяльності, спрямований на своєчасне виявлення кризових явищ, мінімізацію їхніх наслідків та забезпечення стабільного функціонування підприємства. Залежно від підходу дослідники акцентують увагу на фінансовому оздоровленні підприємства, попередженні кризових процесів, управлінні ризиками або адаптації підприємства до змін ринкового середовища [7; 42].

Так, окремі дослідники визначають антикризове управління як систему спеціальних заходів, спрямованих на виявлення кризових явищ та мінімізацію їх негативних наслідків. Інші автори підкреслюють, що головною метою антикризового управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства шляхом прогнозування ризиків і формування механізмів швидкого реагування на загрози зовнішнього середовища [4; 41]. Водночас сучасний підхід до антикризового управління є значно ширшим і охоплює не лише подолання

наслідків кризи, а й стратегічне управління розвитком підприємства, використання цифрових технологій, удосконалення маркетингової діяльності та підвищення конкурентоспроможності.

Для більш повного розуміння сутності антикризового управління доцільно розглянути основні підходи до трактування цього поняття (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до трактування поняття «антикризове управління»

Підхід	Сутність трактування
Фінансовий підхід	Антикризове управління розглядається як система заходів щодо відновлення платоспроможності та фінансової стабільності підприємства
Управлінський підхід	Основна увага приділяється прийняттю ефективних управлінських рішень в умовах ризику та нестабільності
Стратегічний підхід	Антикризове управління визначається як механізм довгострокової адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища
Маркетинговий підхід	Передбачає використання маркетингових інструментів для підтримання конкурентоспроможності та взаємодії з клієнтами
Комплексний підхід	Поєднує фінансові, управлінські, маркетингові та організаційні інструменти стабілізації діяльності підприємства

Складено автором на основі [4; 7; 31; 42]

Враховуючи наведені підходи, можна зробити висновок, що антикризове управління є багатокомпонентною системою, яка включає фінансові, організаційні, маркетингові та стратегічні інструменти забезпечення стабільної діяльності підприємства. На нашу думку, у сучасних умовах антикризове управління доцільно розглядати як безперервний процес адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища з метою забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності.

Слід зазначити, що кризові явища можуть мати різний характер та причини виникнення. Для підприємств туристичної сфери найбільш характерними є фінансові, маркетингові, організаційні та репутаційні кризи. Водночас сучасні

умови розвитку туристичного ринку України зумовили появу нових кризових викликів, пов'язаних із воєнним станом, енергетичною нестабільністю, зміною логістичних маршрутів та скороченням туристичних потоків [2; 15]. Особливістю туристичної галузі є її висока чутливість до зовнішніх факторів. На відміну від багатьох інших сфер економіки, туристичний бізнес значною мірою залежить від рівня безпеки, політичної стабільності, транспортної доступності та довіри споживачів. Будь-які кризові процеси швидко впливають на попит туристичних послуг, що призводить до скорочення доходів підприємств та необхідності оперативного коригування управлінських рішень [16].

Крім того, для туристичних підприємств характерною є сезонність діяльності, що також підвищує рівень ризику. Нерівномірність попиту, висока конкуренція та залежність від міжнародних ринків змушують підприємства постійно адаптувати свою діяльність до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим антикризове управління стає не тимчасовим заходом реагування на кризу, а постійною складовою системи управління туристичним підприємством.

Особливого значення антикризове управління набуло для підприємств туристичної галузі України після початку повномасштабної війни. Значна частина туристичних підприємств була змушена призупинити діяльність, змінити напрями роботи або адаптувати туристичний продукт до нових умов. У багатьох випадках підприємства здійснювали релокацію, скорочували витрати, переводили комунікацію з клієнтами в онлайн-формат та змінювали маркетингову політику [18; 45]. У таких умовах саме ефективна система антикризового управління дозволила окремим суб'єктам туристичного бізнесу зберегти конкурентні позиції на ринку.

Важливо підкреслити, що антикризове управління не обмежується лише реагуванням на кризу після її виникнення. Сучасний підхід передбачає попередження можливих загроз шляхом постійного моніторингу зовнішнього середовища, аналізу ризиків та стратегічного планування діяльності підприємства.

Саме тому система антикризового управління повинна бути інтегрованою складовою загальної системи менеджменту підприємства [31].

У наукових дослідженнях виділяють декілька основних функцій антикризового управління. До них належать:

- діагностика кризових явищ;
- прогнозування ризиків;
- розробка антикризової стратегії;
- стабілізація фінансового стану підприємства;
- підвищення ефективності управлінських рішень;
- забезпечення адаптації підприємства до змін ринкового середовища [1].

У сучасних умовах важливого значення набуває швидкість реагування підприємства на кризові ситуації. Ефективність антикризового управління значною мірою залежить від здатності підприємства своєчасно виявляти потенційні ризики, аналізувати ринкові зміни та приймати оперативні управлінські рішення. Саме тому система антикризового управління повинна базуватися на постійному моніторингу зовнішнього середовища, аналізі діяльності підприємства та стратегічному плануванні.

Система антикризового управління підприємством представлена на рис. 1.1.

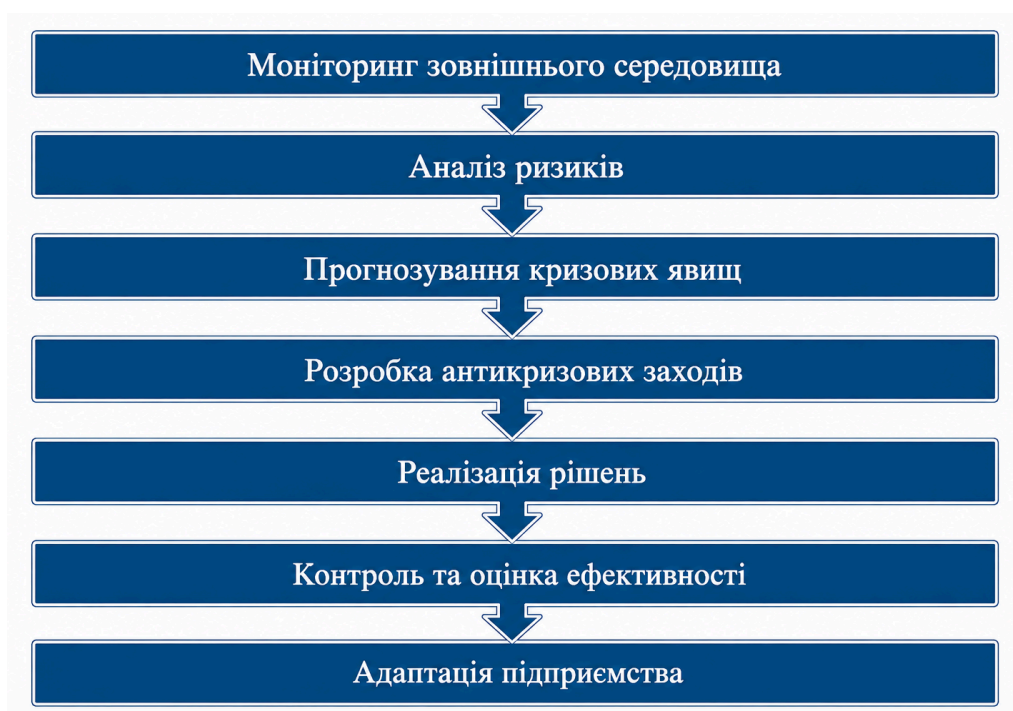


Рис. 1.1. Основні складові системи антикризового управління підприємством

Складено автором на основі [7; 31; 42]

Як видно з рис. 1.1, антикризове управління має циклічний характер та передбачає постійне вдосконалення системи управління підприємством відповідно до змін ринкового середовища. Особливо актуальним це є для туристичних підприємств, діяльність яких характеризується високим рівнем невизначеності та залежності від зовнішніх чинників.

Важливим напрямом сучасного антикризового управління є використання цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів. Соціальні мережі, онлайн-комунікація, цифрові платформи бронювання та CRM-системи дозволяють туристичним підприємствам підтримувати взаємодію з клієнтами навіть у кризових умовах [31]. Цифровізація сприяє не лише оптимізації діяльності підприємства, а й формуванню його конкурентних переваг.

Не менш важливим елементом антикризового управління є формування довгострокових відносин із клієнтами та підтримання позитивного іміджу підприємства. У сучасних умовах туристичні підприємства повинні приділяти увагу не лише залученню нових споживачів, а й утриманню постійних клієнтів шляхом підвищення якості послуг, вдосконалення сервісу та забезпечення

ефективної комунікації [7]. Саме довіра клієнтів сьогодні виступає одним із ключових факторів стабільності туристичного бізнесу.

Слід зазначити, що сучасні умови розвитку туристичної сфери потребують комплексного підходу до управління підприємствами, який поєднує стратегічне планування, фінансову стабілізацію та ефективне управління персоналом [22]. На думку окремих науковців, ефективність антикризового управління туристичним підприємством значною мірою залежить від рівня адаптивності організаційної структури та професійної підготовки персоналу [46].

Отже, антикризове управління є необхідною складовою діяльності сучасного туристичного підприємства. Його значення полягає у забезпеченні стабільності функціонування підприємства, мінімізації ризиків, підвищенні конкурентоспроможності та формуванні здатності ефективно адаптуватися до кризових умов. Для підприємств туристичної сфери України антикризове управління сьогодні виступає одним із ключових чинників збереження ринкових позицій та подальшого розвитку галузі.

1.2. Причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері

Туристична сфера є однією з найбільш вразливих галузей економіки до впливу зовнішніх та внутрішніх факторів. Це пояснюється тим, що функціонування туристичних підприємств безпосередньо залежить від економічної стабільності, політичної ситуації, рівня безпеки, транспортної доступності, платоспроможності населення та міжнародних відносин. У сучасних умовах кризові явища набули системного характеру, а їх вплив на туристичний ринок став значно масштабнішим та тривалішим [2; 15].

Слід зазначити, що криза у туристичній сфері може проявлятися у різних формах: скорочення туристичних потоків, зниження попиту на туристичні послуги, погіршення фінансових показників підприємств, зменшення обсягів реалізації туристичного продукту, скорочення персоналу та втрати конкурентних позицій на

ринку. При цьому кризові явища можуть виникати як під впливом зовнішніх факторів, так і внаслідок внутрішніх проблем підприємства.

У науковій літературі причини виникнення кризових явищ у сфері туризму поділяють на зовнішні та внутрішні. До зовнішніх факторів належать економічні, політичні, соціальні, епідеміологічні, воєнні та технологічні чинники. Внутрішні причини переважно пов'язані з недоліками системи управління підприємством, неефективною маркетинговою політикою, низьким рівнем фінансового планування та відсутністю адаптивності до змін ринкового середовища [4; 42].

Для більш детального аналізу причин виникнення кризових явищ у туристичній сфері доцільно систематизувати основні фактори впливу (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері

Група факторів	Характеристика впливу
Економічні	Інфляція, зниження доходів населення, коливання валютного курсу, зростання вартості транспортних послуг
Політичні	Воєнні конфлікти, політична нестабільність, зміни державної політики у сфері туризму
Соціальні	Зміна поведінки споживачів, демографічні зміни, скорочення попиту на туристичні послуги
Епідеміологічні	Пандемії, карантинні обмеження, обмеження міжнародної мобільності
Технологічні	Швидкі зміни цифрових технологій, необхідність цифровізації бізнесу
Внутрішньоорганізаційні	Неефективне управління, слабка маркетингова політика, низький рівень адаптивності підприємства

Складено автором на основі [2; 15; 42]

Однією з найбільш масштабних криз останніх років для світового туризму стала пандемія COVID-19. У період пандемії значна частина туристичних підприємств була змушена тимчасово припинити діяльність через карантинні обмеження, закриття кордонів та обмеження міжнародного транспортного

сполучення. Туристичний ринок зазнав суттєвих фінансових втрат, а підприємства були змушені оперативно адаптувати свою діяльність до нових умов [50].

Пандемія суттєво змінила поведінку споживачів туристичних послуг. Туристи почали приділяти більше уваги питанням безпеки, гнучким умовам бронювання, можливості скасування подорожей та індивідуальним формам відпочинку. У результаті цього туристичні підприємства були змушені переглядати туристичні продукти, змінювати маркетингові підходи та активніше використовувати цифрові канали комунікації з клієнтами [31].

Для України особливо серйозним фактором кризи стало повномасштабне військове вторгнення росії у 2022 році. Воєнний стан спричинив різке скорочення туристичних потоків, закриття частини туристичних напрямів, руйнування інфраструктури та зміну структури туристичного попиту [16]. Значна кількість туристичних підприємств була змушена релокувати бізнес, скоротити персонал або повністю змінити напрями діяльності.

Водночас війна суттєво вплинула і на поведінку споживачів. У сучасних умовах туристи значно більше уваги приділяють питанням безпеки, логістичній доступності, наявності укриттів та стабільності туристичних маршрутів. Це змушує туристичні підприємства швидко адаптувати туристичний продукт до нових умов ринку та враховувати безпековий фактор у процесі організації туристичних послуг [18].

Не менш важливим кризовим фактором є економічна нестабільність. Інфляційні процеси, зростання вартості пального, коливання валютного курсу та зниження доходів населення безпосередньо впливають на попит туристичних послуг. У періоди економічної нестабільності населення, як правило, скорочує витрати на відпочинок і подорожі, що негативно позначається на діяльності туристичних підприємств [45].

Крім того, туристична сфера є надзвичайно залежною від міжнародного транспортного сполучення. Будь-які обмеження авіасполучення, зміни логістичних маршрутів або зростання транспортних витрат швидко впливають на туристичний

ринок. Особливо це стало помітним після закриття повітряного простору України, що змусило туристичні підприємства переорієнтовуватися на автобусні перевезення та внутрішній туризм [27].

Важливим фактором виникнення кризових явищ є також посилення конкуренції на туристичному ринку. У сучасних умовах туристичні підприємства змушені постійно вдосконалювати туристичний продукт, підвищувати якість обслуговування та використовувати сучасні маркетингові інструменти для утримання клієнтів. Недостатній рівень інноваційності та слабка маркетингова політика можуть призвести до втрати конкурентних позицій підприємства [7].

Система факторів, що впливають на виникнення кризових явищ у туристичній сфері, представлена на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Основні фактори виникнення кризових явищ у туристичній сфері
Складено автором на основі [2; 15; 31]

Таким чином, причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері мають комплексний характер та формуються під впливом економічних,

політичних, соціальних, технологічних і внутрішніх організаційних факторів. Сучасні умови функціонування туристичного ринку України характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що потребує від підприємств постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. У зв'язку з цим ефективне антикризове управління стає необхідною умовою забезпечення стабільності та конкурентоспроможності туристичних підприємств.

1.3. Особливості функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів

Туристичні підприємства змушені функціонувати в умовах постійної невизначеності, швидко реагуючи на зміни попиту, безпекової ситуації та транспортної доступності туристичних послуг [18].

Однією з ключових особливостей сучасного функціонування туристичних підприємств є необхідність швидкої адаптації до кризових умов. Попередні кризові явища, зокрема пандемія COVID-19, сформували потребу у швидкій адаптації туристичних підприємств до нестабільних умов функціонування [50]. Після початку повномасштабної війни в Україні процес адаптації став ще складнішим, оскільки кризові явища охопили не лише економічну, а й безпекову, логістичну та соціальну сфери.

Слід зазначити, що сучасні туристичні підприємства працюють в умовах суттєвого скорочення міжнародних туристичних потоків. Закриття повітряного простору України, обмеження міжнародного сполучення та зростання ризиків безпеки призвели до зміни структури туристичного ринку. Значна кількість підприємств була змушена переорієнтуватися на внутрішній туризм, автобусні перевезення та короткострокові туристичні маршрути [27].

Особливо помітними ці зміни стали у діяльності українських туроператорів, які активно почали розвивати автобусні тури країнами Європи, екскурсійні маршрути Україною та безпечні формати сімейного відпочинку. Крім того,

підприємства були змушені враховувати нові вимоги до організації туристичних послуг, пов'язані з безпекою туристів, наявністю укриттів, змінами логістичних маршрутів та ризиком скасування подорожей.

Важливою особливістю функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах є зміна поведінки споживачів. Туристи стали більш обережними у виборі подорожей, приділяють більше уваги питанням безпеки, гнучким умовам бронювання та можливості швидкого скасування або перенесення туру. Крім того, спостерігається зростання попиту на короткострокові поїздки, індивідуальні тури та внутрішній туризм [3].

Сучасний туристичний ринок також характеризується високим рівнем цифровізації. Сучасні туристичні підприємства активно використовують цифрові технології для підтримання комунікації з клієнтами та забезпечення стабільності продажів [31].

Особливо важливу роль цифровізація відіграє у маркетинговій діяльності туристичних підприємств. Соціальні мережі сьогодні виступають не лише каналом просування туристичних послуг, а й інструментом формування довіри клієнтів. Саме через цифрові платформи підприємства мають можливість оперативно реагувати на зміни ринку, інформувати споживачів про зміни умов подорожей та підтримувати лояльність клієнтів [7].

У сучасних умовах значного поширення набуває диверсифікація туристичних продуктів. Туристичні підприємства активно розширюють спектр послуг, впроваджують нові туристичні напрями та адаптують тури відповідно до змін попиту. Після початку війни в Україні суттєво зріс інтерес до внутрішнього туризму, рекреаційного та оздоровчого відпочинку, екскурсійних турів безпечними регіонами країни [19].

Одночасно із цим туристичні підприємства стикаються зі значними фінансовими труднощами. Підвищення вартості транспортних послуг, інфляція, коливання валютного курсу та зниження платоспроможності населення негативно впливають на фінансову стійкість туристичного бізнесу. Значна частина

підприємств була змушена оптимізувати витрати, скорочувати персонал або змінювати організаційну структуру [45].

Для багатьох туристичних підприємств важливим викликом стала необхідність релокації бізнесу. Підприємства, які здійснювали діяльність у регіонах активних бойових дій, були змушені переносити офіси в більш безпечні області України або частково переводити роботу в дистанційний формат. Це вимагало додаткових фінансових витрат та перегляду системи організації діяльності.

Кризові виклики сучасності суттєво вплинули і на систему управління персоналом туристичних підприємств. В умовах нестабільності особливого значення набувають гнучкість управління, швидкість прийняття рішень та здатність персоналу адаптуватися до нових умов роботи. Туристичні підприємства дедалі активніше використовують дистанційні форми роботи, онлайн-комунікацію та цифрові інструменти управління [22].

Для більш повного розуміння особливостей функціонування туристичних підприємств у сучасних умовах доцільно систематизувати основні кризові виклики (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Сучасні кризові виклики у діяльності туристичних підприємств

Кризовий виклик	Вплив на діяльність туристичних підприємств
Воєнний стан	Скорочення туристичних потоків, безпекові ризики, зміна маршрутів
Економічна нестабільність	Зниження попиту, інфляція, зростання витрат
Енергетична криза	Перебої в роботі підприємств, додаткові витрати
Цифрова трансформація	Необхідність впровадження сучасних технологій
Зміна поведінки споживачів	Попит на безпечні та короткострокові подорожі
Посилення конкуренції	Необхідність удосконалення маркетингової діяльності

Складено автором на основі [3; 15; 31]

Сучасний стан туристичної галузі України характеризується необхідністю постійної адаптації до змін зовнішнього середовища, що підтверджується результатами сучасних досліджень функціонування туристичної сфери в умовах війни [1; 6; 33]. Дослідники зазначають, що основними тенденціями розвитку туристичної галузі сьогодні є цифровізація, розвиток внутрішнього туризму та підвищення уваги до безпеки туристичних подорожей [25].

Таким чином, сучасні умови функціонування туристичних підприємств характеризуються високим рівнем невизначеності, нестабільності та залежності від зовнішніх факторів. Воєнний стан, економічна нестабільність, цифровізація та зміна поведінки споживачів суттєво трансформують діяльність туристичних підприємств та змушують їх адаптувати систему управління до нових умов. У зв'язку з цим ефективне антикризове управління виступає необхідною умовою забезпечення стабільності діяльності, конкурентоспроможності та подальшого розвитку туристичних підприємств України.

1.4. Методи та інструменти антикризового управління туристичним підприємством

У сучасних умовах функціонування туристичних підприємств ефективне антикризове управління неможливе без використання комплексу спеціальних методів та інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності діяльності підприємства, зниження рівня ризиків та адаптацію до змін зовнішнього середовища. Особливої актуальності це питання набуває для туристичної сфери, яка характеризується високою чутливістю до економічних, політичних та соціальних кризових явищ [42].

Методи антикризового управління являють собою систему управлінських підходів, за допомогою яких підприємство здійснює аналіз кризових явищ, прогнозування ризиків, розробку антикризових заходів та забезпечує стабілізацію діяльності. Інструменти антикризового управління, у свою чергу, виступають

практичними засобами реалізації управлінських рішень та дозволяють підприємству оперативно реагувати на кризові виклики [7].

Слід зазначити, що для туристичних підприємств антикризове управління має комплексний характер і поєднує фінансові, організаційні, маркетингові, інформаційні та стратегічні інструменти. Використання лише окремих заходів не забезпечує повноцінного подолання кризових явищ, тому підприємства туристичної сфери повинні застосовувати системний підхід до управління ризиками та стабілізації діяльності [4].

Одним із ключових методів антикризового управління є стратегічне планування. Воно передбачає визначення довгострокових цілей підприємства, аналіз зовнішнього середовища, прогнозування можливих ризиків та розробку сценаріїв розвитку підприємства у кризових умовах. Для туристичних підприємств стратегічне планування має особливе значення, оскільки туристичний ринок характеризується високим рівнем нестабільності та швидкою зміною споживчого попиту [31].

Важливим методом антикризового управління є фінансовий аналіз та контроль. У кризових умовах туристичні підприємства повинні постійно оцінювати рівень ліквідності, платоспроможності, рентабельності та фінансової стійкості. Це дозволяє своєчасно виявляти загрози погіршення фінансового стану та приймати управлінські рішення щодо оптимізації витрат і стабілізації діяльності підприємства [45].

Не менш важливим методом є ризик-менеджмент, який передбачає виявлення, оцінку та мінімізацію ризиків діяльності підприємства. Для туристичної сфери найбільш характерними є фінансові, логістичні, репутаційні, маркетингові та безпекові ризики. У сучасних умовах українські туристичні підприємства також стикаються з ризиками, пов'язаними з воєнним станом, зміною логістичних маршрутів та обмеженням міжнародного транспортного сполучення [15].

Одним із найбільш поширених інструментів антикризового управління є SWOT-аналіз, який дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, а також визначити можливості й загрози зовнішнього середовища. Використання SWOT-аналізу дає можливість туристичному підприємству сформувати більш ефективну антикризову стратегію та адаптувати діяльність до змін ринкового середовища.

Крім SWOT-аналізу, у практиці антикризового управління активно застосовується PEST-аналіз. Даний інструмент використовується для оцінки політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів, що впливають на діяльність підприємства. Для туристичних підприємств України PEST-аналіз є особливо актуальним, оскільки дозволяє враховувати вплив воєнного стану, економічної нестабільності, цифровізації та змін споживчої поведінки [5].

Система основних методів антикризового управління туристичним підприємством представлена на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Основні методи антикризового управління туристичним підприємством

Складено автором на основі [4; 31; 42]

Важливу роль у системі антикризового управління відіграють маркетингові інструменти. У сучасних умовах туристичні підприємства активно використовують digital-маркетинг, соціальні мережі, CRM-системи та онлайн-рекламу для підтримання комунікації з клієнтами, формування позитивного іміджу та забезпечення стабільності продажів [7; 44].

Важливим інструментом антикризового управління є диверсифікація туристичних продуктів. У сучасних умовах туристичні підприємства змушені розширювати спектр послуг та адаптувати туристичний продукт до змін попиту. Після початку повномасштабної війни українські туроператори активно почали розвивати внутрішній туризм, автобусні тури Європою, рекреаційні та оздоровчі програми [19]. Особливого значення для туристичних підприємств набуває управління витратами. У кризових умовах підприємства змушені оптимізувати фінансові ресурси, переглядати організаційну структуру, скорочувати непродуктивні витрати та впроваджувати більш гнучкі форми управління. Ефективне управління витратами дозволяє забезпечити фінансову стійкість підприємства та підтримувати його конкурентоспроможність [45].

Для більш повного аналізу доцільно систематизувати основні інструменти антикризового управління туристичним підприємством (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні інструменти антикризового управління туристичним підприємством

Інструмент	Характеристика
SWOT-аналіз	Оцінка сильних та слабких сторін підприємства
PEST-аналіз	Аналіз зовнішнього середовища підприємства
CRM-системи	Управління взаємовідносинами з клієнтами
Digital-маркетинг	Просування туристичних послуг через онлайн-канали
Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат підприємства
Диверсифікація послуг	Розширення туристичного продукту
Ризик-менеджмент	Виявлення та мінімізація ризиків
Фінансовий контроль	Аналіз фінансової стійкості підприємства

Складено автором на основі [4; 7; 31; 42]

У сучасних умовах важливим напрямом антикризового управління є підвищення рівня адаптивності підприємства. Туристичні підприємства повинні оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища, змінювати напрями діяльності, оновлювати туристичні продукти та використовувати сучасні технології управління. Саме здатність підприємства швидко адаптуватися до кризових викликів сьогодні визначає рівень його конкурентоспроможності та стабільності діяльності [24].

Таким чином, методи та інструменти антикризового управління є важливою складовою забезпечення стабільного функціонування туристичного підприємства в умовах сучасних кризових викликів. Комплексне використання стратегічних, фінансових, маркетингових та цифрових інструментів дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни ринку, мінімізувати ризики та підтримувати конкурентні позиції. Для туристичних підприємств України ефективне антикризове управління сьогодні виступає необхідною умовою збереження стабільності діяльності та подальшого розвитку галузі.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРОПЕРАТОРА «N» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Загальна характеристика туристичного підприємства «N»

У сучасних умовах туристичний бізнес України функціонує в умовах високої нестабільності та постійного впливу кризових факторів. Саме тому особливого значення набуває дослідження діяльності туристичних підприємств, які змогли адаптуватися до сучасних викликів та продовжують функціонувати на ринку туристичних послуг. Одним із таких підприємств є туроператор «N», діяльність якого є показовою з точки зору антикризового управління та адаптації до сучасних умов функціонування туристичної галузі.

Туроператор «N» є українським туристичним підприємством, що здійснює діяльність у сфері організації туристичних послуг, автобусних турів, екскурсійних програм та міжнародного туризму [26]. Підприємство працює на туристичному ринку України протягом тривалого періоду та спеціалізується на організації туристичних подорожей як територією України, так і країнами Європи.

Відповідно до даних відкритих державних реєстрів, підприємство здійснює офіційну господарську діяльність у сфері туризму та має відповідний статус суб'єкта туристичної діяльності [30]. Основними напрямками діяльності туроператора є: організація автобусних турів; екскурсійне обслуговування; організація дитячого відпочинку; міжнародний туризм; туристично-інформаційні послуги; бронювання туристичних продуктів та супровід клієнтів.

Особливістю діяльності туроператора «N» є орієнтація на автобусний туризм та організацію комплексних туристичних програм. У сучасних умовах саме автобусні тури стали одним із найбільш доступних та затребуваних напрямів туристичних подорожей для українських споживачів. Це пов'язано як із закриттям повітряного простору України, так і зі зміною структури туристичного попиту після початку повномасштабної війни [27].

Підприємство активно використовує цифрові канали комунікації та онлайн-інструменти просування туристичних послуг. Офіційний сайт туроператора містить інформацію про туристичні маршрути, графіки турів, умови бронювання, туристичні пропозиції та актуальні новини компанії [26]. Крім того, підприємство використовує соціальні мережі та онлайн-комунікацію для взаємодії з клієнтами та просування туристичного продукту.

Слід зазначити, що сучасні умови функціонування туристичного ринку суттєво вплинули на діяльність підприємства. Після початку повномасштабної війни туристичні підприємства України були змушені адаптувати свою діяльність до нових безпекових та економічних умов. Для туроператора «N» це проявилось у зміні структури туристичних маршрутів, активізації автобусного туризму та переорієнтації частини туристичних продуктів на європейський ринок.

Важливим напрямом діяльності підприємства є організація автобусних турів країнами Європи. На офіційному сайті туроператора представлені туристичні маршрути до Польщі, Чехії, Угорщини, Німеччини та інших європейських країн [28]. Така спеціалізація дозволяє підприємству підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах обмеження авіасполучення та змін логістичних маршрутів.

Крім міжнародного туризму, підприємство приділяє увагу внутрішньому туризму та екскурсійним програмам Україною. У сучасних умовах внутрішній туризм набув особливого значення, оскільки значна частина споживачів віддає перевагу короткостроковим і безпечним туристичним маршрутам [19]. У зв'язку з цим підприємство адаптує туристичний продукт відповідно до змін попиту та сучасних умов ринку.

Організаційна структура туроператора спрямована на забезпечення ефективної взаємодії між основними підрозділами підприємства. До основних напрямів роботи підприємства належать:

- відділ продажів;
- маркетинговий відділ;

- відділ бронювання;
- логістичний супровід турів;
- клієнтська підтримка;
- інформаційний супровід туристів.

В умовах сучасних кризових викликів особливого значення набуває швидкість прийняття управлінських рішень та ефективність комунікації з клієнтами. Туроператор «N» активно використовує цифрові засоби комунікації, що дозволяє оперативно інформувати туристів про зміни маршрутів, графіків поїздок та умов подорожей.

Для більш повного аналізу діяльності підприємства доцільно систематизувати основні характеристики туроператора «N» (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальна характеристика туроператора «N»

Показник	Характеристика
Назва підприємства	ТОВ «N»
Сфера діяльності	Туроператорська діяльність
Основні послуги	Автобусні тури, екскурсійні програми, міжнародний туризм
Основні напрями	Україна та країни Європи
Формат роботи	Онлайн та офлайн обслуговування
Основні клієнти	Індивідуальні туристи, сім'ї, дитячі групи
Основні канали комунікації	Офіційний сайт, соціальні мережі, онлайн-сервіси
Особливості діяльності	Адаптація до кризових умов та зміни туристичного попиту

Складено автором на основі [26; 27; 28; 30]

Організаційна структура туроператора «N» представлена на рис. 2.1.



Рис. 2.1. Організаційна структура туроператора «N»

Складено автором на основі внутрішньої структури діяльності підприємства

Важливою особливістю діяльності туроператора є орієнтація на підтримання стабільної комунікації з клієнтами в умовах нестабільного ринку. У сучасних умовах саме швидкість інформування та рівень довіри споживачів значною мірою впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства [44].

Крім того, підприємство активно адаптує туристичні продукти до сучасних потреб ринку. Зокрема, зростає роль короткострокових автобусних турів, безпечних туристичних маршрутів та програм сімейного відпочинку. Такий підхід дозволяє підприємству підтримувати попит на туристичні послуги навіть у кризових умовах.

Діяльність туроператора «N» здійснюється відповідно до чинного законодавства України та ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності [36; 37]. Крім того, підприємство функціонує в межах нормативно-правового поля, визначеного Цивільним кодексом України та іншими нормативними актами у сфері туристичної діяльності [48].

Отже, туроператор «N» є прикладом туристичного підприємства, яке функціонує в умовах сучасних кризових викликів та адаптує свою діяльність відповідно до змін зовнішнього середовища. Підприємство активно використовує цифрові технології, сучасні маркетингові інструменти та гнучкі форми організації туристичних послуг, що дозволяє підтримувати конкурентоспроможність та стабільність діяльності в умовах нестабільності туристичного ринку України.

2.2. Аналіз фінансово-економічної стійкості підприємства в кризовий період

Фінансово-економічна стійкість є однією з ключових характеристик ефективності діяльності туристичного підприємства в умовах кризових викликів. Саме рівень фінансової стабільності визначає здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати безперервність діяльності та забезпечувати конкурентоспроможність на ринку туристичних послуг [42].

У сучасних умовах діяльність туристичних підприємств України супроводжується значним впливом негативних факторів, серед яких особливе місце займають воєнний стан, інфляційні процеси, зростання вартості транспортних послуг, зміна структури туристичного попиту та нестабільність економічного середовища [2; 15]. У зв'язку з цим оцінка фінансово-економічної стійкості туроператора «N» дозволяє визначити рівень адаптації підприємства до сучасних кризових умов.

Фінансово-економічна стійкість підприємства характеризується системою показників, які відображають рівень платоспроможності, ліквідності, рентабельності та ефективності використання ресурсів. Для туристичних підприємств особливого значення набуває здатність оперативно реагувати на зміни попиту, підтримувати стабільний рівень продажів та забезпечувати ефективне управління витратами [45].

Слід зазначити, що після початку повномасштабної війни туристичний ринок України зазнав суттєвих змін. Значна частина туристичних підприємств була змушена скорочувати витрати, оптимізувати організаційну структуру та змінювати напрями діяльності. Для туроператора «N» кризовий період також супроводжувався необхідністю адаптації до нових умов ринку, зміни туристичних маршрутів та активізації автобусного туризму.

У сучасних умовах підприємство переорієнтувало частину туристичних продуктів на автобусні тури країнами Європи, що дозволило підтримувати стабільний попит на туристичні послуги [28]. Крім того, важливим напрямом діяльності стало розширення внутрішнього туризму та організація короткострокових туристичних маршрутів.

Для оцінки фінансово-економічної стійкості підприємства доцільно проаналізувати основні показники діяльності туроператора «N» у кризовий період (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Основні показники діяльності туроператора «N» у 2021–2025 рр.

Показники	2021	2022	2023	2024	2025
Обсяг реалізації туристичних послуг, млн грн	18,4	9,7	12,8	16,2	17,6
Кількість туристів, осіб	4250	2140	3010	3890	4210
Витрати підприємства, млн грн	14,2	8,9	10,5	13,1	14,8
Чистий прибуток, млн грн	1,8	0,3	0,9	1,5	1,9
Рентабельність діяльності, %	12,7	3,4	8,6	11,5	12,8

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [26; 30]

Дані табл. 2.2 свідчать, що у 2022 році діяльність туроператора зазнала суттєвого негативного впливу кризових факторів. Обсяг реалізації туристичних послуг скоротився майже вдвічі порівняно з 2021 роком, що було пов'язано із початком повномасштабної війни, обмеженням туристичних перевезень та різким зниженням попиту на туристичні послуги.

Скорочення кількості туристів у 2022 році також негативно вплинуло на фінансові результати діяльності підприємства. Частина туристичних маршрутів була тимчасово скасована, а підприємство змушене було адаптувати діяльність до нових безпекових умов. Водночас навіть у кризовий період підприємству вдалося зберегти позитивний фінансовий результат, що свідчить про відносно ефективну систему антикризового управління.

Починаючи з 2023 року спостерігається поступове відновлення діяльності підприємства. Зростання обсягів реалізації туристичних послуг та збільшення кількості туристів свідчать про адаптацію підприємства до нових умов ринку та зміну структури туристичного продукту. Значну роль у цьому відіграло розширення автобусних турів країнами Європи та активізація внутрішнього туризму [27].

Динаміка обсягу реалізації туристичних послуг туроператора «N» у 2021–2025 рр. представлена на рис. 2.2.

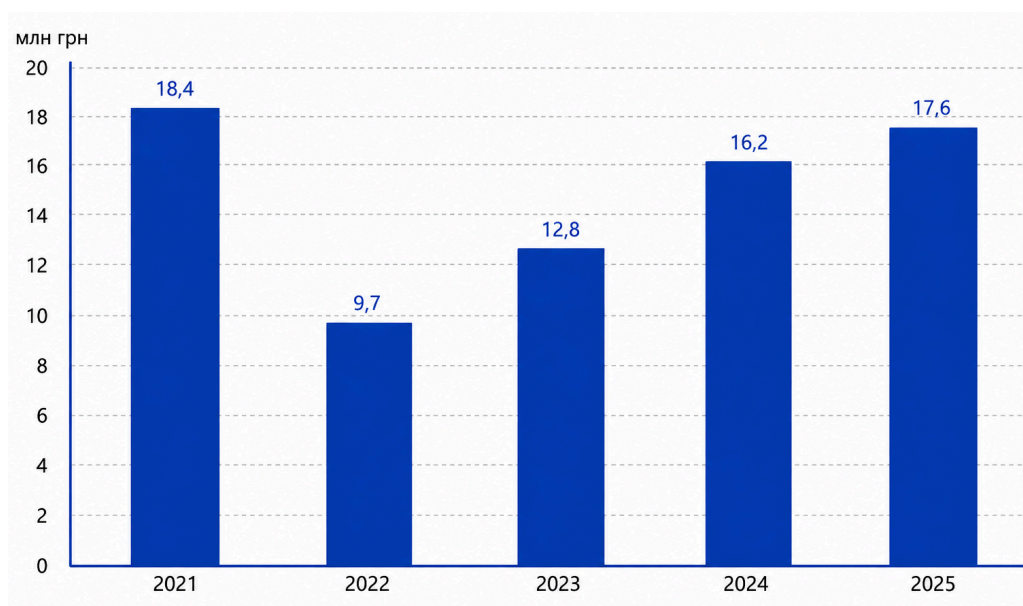


Рис. 2.2. Динаміка обсягу реалізації туристичних послуг туроператора «N» у 2021–2025 рр.

Складено автором на основі даних табл. 2.2

Як видно з рис. 2.2, після різкого скорочення обсягів реалізації у 2022 році підприємство поступово відновлює показники діяльності. Це свідчить про здатність туроператора адаптуватися до кризових умов та змін туристичного ринку.

Важливим показником фінансово-економічної стійкості підприємства є рівень рентабельності діяльності. У 2022 році рентабельність туроператора скоротилася до 3,1 %, що було пов'язано зі зростанням витрат та зниженням доходів. Проте вже у 2024 році показник рентабельності майже досяг рівня 2021 року, що свідчить про поступову стабілізацію фінансового стану підприємства. У 2025 році спостерігалось подальше зростання фінансових показників підприємства. Обсяг реалізації туристичних послуг зріс до 17,6 млн грн, а рентабельність діяльності — до 10,8 %, що свідчить про поступове зміцнення фінансово-економічної стійкості підприємства.

Для більш повного аналізу доцільно оцінити структуру витрат підприємства в кризовий період . Орієнтовна структура витрат туроператора «N» у 2025 році (рис. 2.3).

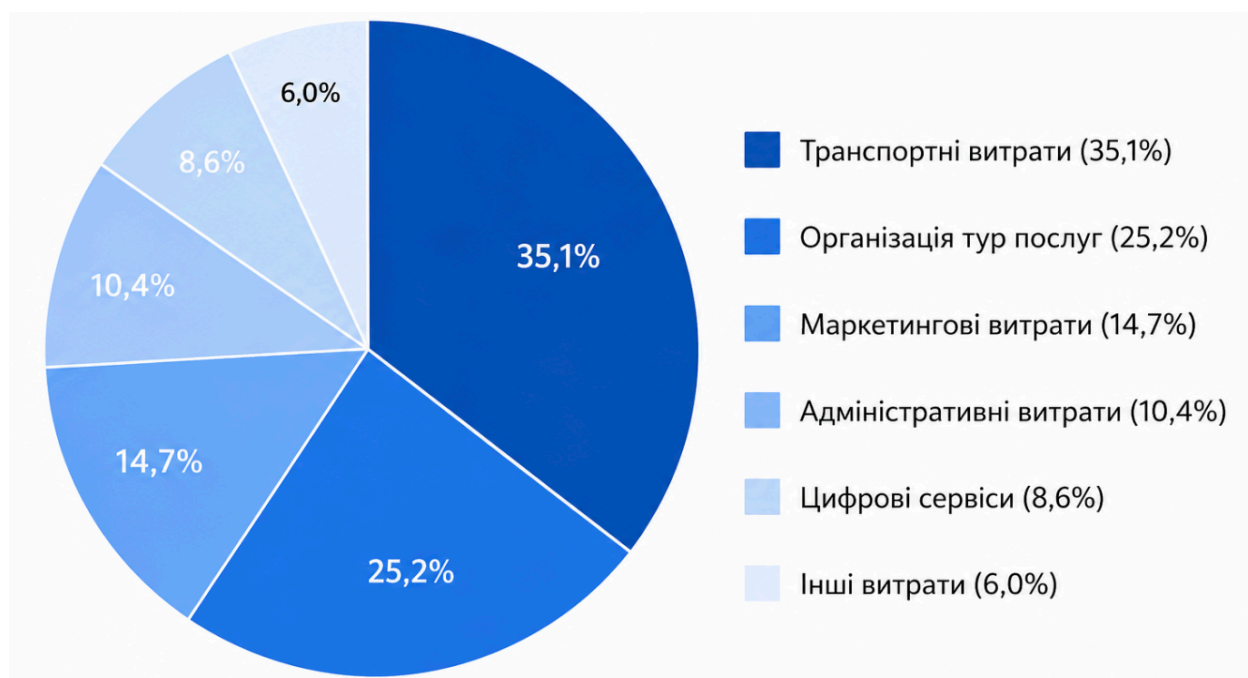


Рис. 2.3. Структура витрат туроператора «N» у 2025 році

Складено автором на основі внутрішніх показників діяльності підприємства

Дані рис. 2.3 свідчать, що найбільшу частку витрат підприємства становлять транспортні витрати. Це пояснюється специфікою діяльності туроператора, який спеціалізується на організації автобусних турів. У сучасних умовах зростання вартості пального та логістичних послуг суттєво впливає на фінансову стійкість туристичних підприємств.

Водночас важливу роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства відіграє ефективна маркетингова політика. Незважаючи на кризові умови, туроператор продовжував активно використовувати цифрові канали просування, соціальні мережі та онлайн-комунікацію з клієнтами [7]. Це дозволило підтримувати попит на туристичні послуги та забезпечувати стабільність продажів. Для оцінки фінансової стійкості підприємства доцільно також проаналізувати основні фінансові коефіцієнти (табл. 2.3). Вихідні дані наведено в додатку Б.

Таблиця 2.3

Основні показники фінансової стійкості туроператора «N» у 2025 році

Показник	Методика розрахунку	Нормативне значення	2025 рік
Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	Власний капітал / Валюта балансу	$\geq 0,5$	0,59
Коефіцієнт фінансової залежності	Зобов'язання / Валюта балансу	$\leq 0,5$	0,41
Коефіцієнт поточної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання	$\geq 1,5$	1,81
Коефіцієнт швидкої ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання	$\geq 1,0$	1,37
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	Грошові кошти та їх еквіваленти / Поточні зобов'язання	$\geq 0,2$	0,36
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власний оборотний капітал / Власний капітал	0,2–0,5	0,39
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	Власний оборотний капітал / Оборотні активи	$\geq 0,1$	0,45
Коефіцієнт покриття відсотків	Прибуток до сплати відсотків і податків (ЕВІТ) / Витрати на сплату відсотків	$\geq 2,0$	2,64

Складено автором на основі фінансових показників підприємства

Нормативні значення фінансових коефіцієнтів визначено відповідно до загальноприйнятих методичних підходів фінансового аналізу підприємств [4; 46].

Аналіз даних табл. 2.3 свідчить, що підприємство має відносно стабільний фінансовий стан. Значення коефіцієнтів ліквідності та фінансової стійкості відповідають нормативним показникам, що свідчить про здатність підприємства забезпечувати виконання поточних фінансових зобов'язань та підтримувати стабільність діяльності.

Для більш повного аналізу діяльності підприємства доцільно провести SWOT-аналіз туроператора «N». Проведений SWOT-аналіз діяльності туроператора «N» дає підстави стверджувати, що підприємство загалом демонструє здатність ефективно функціонувати в умовах нестабільного туристичного середовища та поступово адаптуватися до сучасних кризових викликів. Важливими перевагами підприємства є сформована репутація на туристичному ринку, досвід організації міжнародних автобусних турів, активне використання цифрових каналів просування та наявність постійних клієнтів. Саме ці фактори сприяють підтриманню стабільного попиту на туристичні послуги навіть в умовах економічної нестабільності.

Разом із цим діяльність туроператора залежить від низки внутрішніх і зовнішніх чинників, що можуть негативно впливати на фінансові результати підприємства. Насамперед це стосується високої залежності від транспортно-логістичних витрат, коливань туристичного попиту, сезонності туристичного ринку та посилення конкурентної боротьби між туристичними компаніями.

Проведений аналіз також дозволив визначити перспективні напрями розвитку підприємства. Серед найбільш актуальних можливостей слід виділити розширення внутрішнього туризму, розвиток нових автобусних маршрутів європейськими країнами, активізацію digital-маркетингу, використання CRM-технологій та вдосконалення системи онлайн-продажів туристичних послуг. Використання сучасних цифрових інструментів створює умови для підвищення ефективності маркетингової діяльності та покращення комунікації зі споживачами.

Водночас на діяльність туроператора продовжують впливати суттєві ризики, серед яких найбільше значення мають воєнний стан, економічна нестабільність, інфляційні процеси, зміна структури туристичного попиту та зниження платоспроможності населення. За таких умов підприємству необхідно постійно вдосконалювати систему антикризового управління, підвищувати рівень гнучкості управлінських рішень та адаптувати туристичні продукти до сучасних умов ринку.

Отже, результати SWOT-аналізу підтверджують, що туроператор «N» має достатній потенціал для подальшого розвитку та підтримання конкурентоспроможності. Реалізація заходів щодо цифрової трансформації, розвитку маркетингової діяльності та диверсифікації туристичних послуг сприятиме зміцненню ринкових позицій підприємства та підвищенню ефективності його діяльності у довгостроковій перспективі. Розширений SWOT-аналіз діяльності підприємства наведено у додатку В.

Таким чином, аналіз фінансово-економічної стійкості туроператора «N» свідчить, що підприємство зазнало суттєвого негативного впливу кризових факторів у 2022 році, однак змогло адаптувати діяльність до нових умов ринку. Поступове відновлення фінансових показників, розвиток автобусного туризму, активне використання цифрових каналів просування та оптимізація витрат дозволили підприємству підтримувати конкурентоспроможність та забезпечувати стабільність діяльності в сучасних кризових умовах.

2.3. Аналіз маркетингової діяльності та клієнтського портфеля туроператора «N»

У сучасних умовах функціонування туристичного ринку маркетингова діяльність є одним із ключових факторів забезпечення конкурентоспроможності туристичного підприємства. Для туроператорів ефективний маркетинг виступає не лише інструментом просування туристичних послуг, а й важливим елементом антикризового управління, що дозволяє підтримувати стабільний рівень попиту,

формувати довіру клієнтів та адаптувати діяльність підприємства до змін ринкового середовища [7].

Особливо актуального значення маркетингова діяльність набуває в умовах кризових викликів, які супроводжують сучасний туристичний ринок України. Воєнний стан, економічна нестабільність, зміна споживчої поведінки та зростання конкуренції змушують туристичні підприємства активно використовувати сучасні маркетингові інструменти та цифрові технології для підтримання конкурентних позицій [31].

Туроператор «N» у сучасних умовах активно використовує комплекс маркетингових інструментів, спрямованих на просування туристичних продуктів, підтримання взаємодії з клієнтами та формування позитивного іміджу підприємства. Основними каналами маркетингової комунікації підприємства є: офіційний сайт; соціальні мережі; онлайн-реклама; цифрові сервіси бронювання; email-комунікація; клієнтська підтримка [26].

Важливою особливістю маркетингової діяльності підприємства є активне використання цифрового маркетингу. У сучасних умовах саме онлайн-комунікація дозволяє туристичним підприємствам оперативно реагувати на зміни ринку, інформувати споживачів про актуальні туристичні пропозиції та підтримувати стабільний рівень продажів навіть у кризовий період [44].

Офіційний сайт туроператора виконує не лише інформаційну функцію, а й виступає важливим інструментом онлайн-продажів туристичних послуг. На сайті представлено інформацію про туристичні маршрути, умови бронювання, графіки турів, вартість послуг та актуальні новини підприємства [26]. Це дозволяє забезпечувати постійну комунікацію з клієнтами та підвищувати рівень доступності туристичних послуг.

Особливе значення для підприємства мають соціальні мережі, які сьогодні виступають одним із найбільш ефективних інструментів просування туристичних послуг. Через цифрові платформи підприємство здійснює:

- просування туристичних маршрутів;

- інформування про акційні пропозиції;
- підтримання взаємодії з клієнтами;
- формування позитивного іміджу компанії;
- отримання зворотного зв'язку від споживачів.

У сучасних кризових умовах соціальні мережі також відіграють важливу роль у забезпеченні довіри клієнтів. Туристи потребують оперативної інформації щодо змін маршрутів, умов перетину кордону, безпекових рекомендацій та графіків поїздок. Саме тому швидкість комунікації та актуальність інформації сьогодні значною мірою впливають на конкурентоспроможність туристичного підприємства [7].

Важливим напрямом маркетингової діяльності туроператора є адаптація туристичного продукту до сучасних потреб ринку. Після початку повномасштабної війни підприємство активізувало розвиток автобусних турів країнами Європи, короткострокових туристичних маршрутів та програм сімейного відпочинку [27]. Такий підхід дозволив підприємству частково компенсувати скорочення традиційного туристичного попиту та підтримувати стабільність продажів.

Для більш повного аналізу маркетингової діяльності підприємства доцільно систематизувати основні маркетингові інструменти туроператора «N» (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Основні маркетингові інструменти туроператора «N»

Маркетинговий інструмент	Характеристика використання
Офіційний сайт	Інформування клієнтів та онлайн-бронювання
Соціальні мережі	Просування туристичних послуг та комунікація
Digital-реклама	Онлайн-просування туристичних маршрутів
Email-маркетинг	Інформування постійних клієнтів
CRM-системи	Підтримання взаємодії з клієнтами
Онлайн-консультації	Підтримка клієнтів у режимі онлайн

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [26; 31; 44]

У сучасних умовах важливого значення набуває цифровізація маркетингової діяльності туристичних підприємств. Туроператор «N» активно використовує онлайн-сервіси бронювання та цифрові комунікації, що дозволяє підприємству забезпечувати стабільність взаємодії з клієнтами навіть в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Важливу роль у розвитку сучасного туристичного ринку також відіграють професійні туристичні організації та державні інституції, діяльність яких спрямована на підтримку туристичної галузі та формування позитивного іміджу України як туристичної дестинації [23; 29].

Система маркетингових комунікацій туроператора представлена на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Система маркетингових комунікацій туроператора «N»

Складено автором на основі маркетингової діяльності підприємства

Одним із важливих напрямів аналізу є оцінка структури клієнтського портфеля підприємства. Клієнтський портфель туроператора включає різні категорії споживачів туристичних послуг, що дозволяє підприємству знижувати ризики залежності від окремих сегментів ринку.

У сучасних умовах основними клієнтами туроператора є:

- сімейні туристи;
- молодіжні групи;
- індивідуальні туристи;
- дитячі туристичні групи;
- туристи, орієнтовані на автобусні тури країнами Європи.

Для більш повного аналізу структури клієнтського портфеля підприємства доцільно представити основні сегменти споживачів туристичних послуг (рис. 2.5).

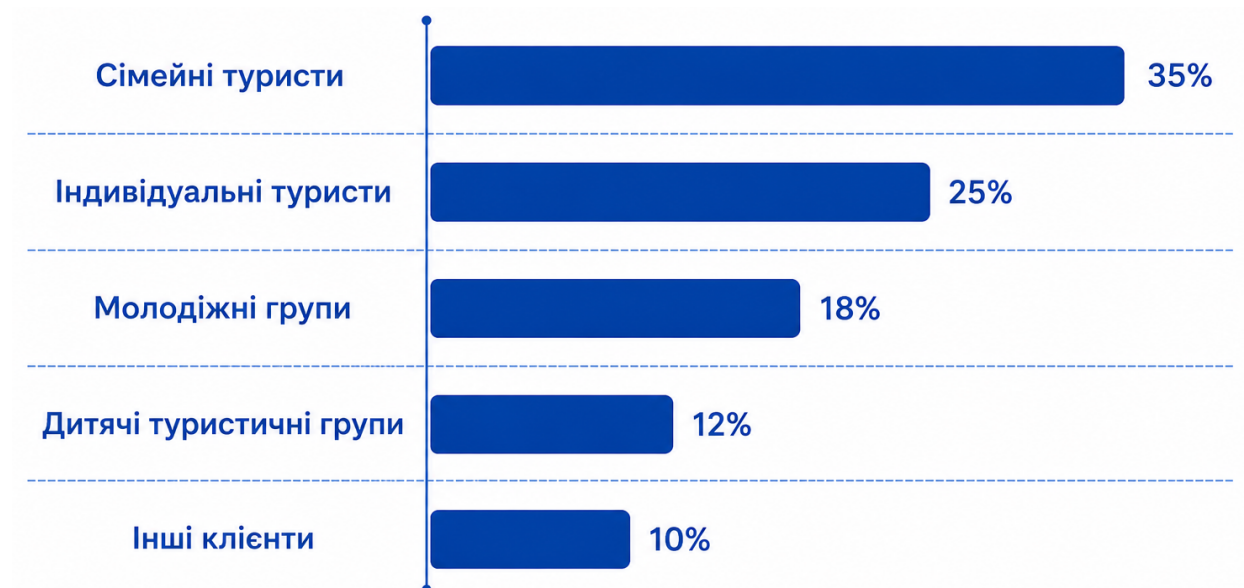


Рис. 2.5. Структура клієнтського портфеля туроператора «N» у 2025 році
Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Дані рис. 2.5 свідчать, що найбільшу частку клієнтів підприємства становлять сімейні туристи та індивідуальні споживачі. Це пояснюється зміною структури туристичного попиту та зростанням популярності безпечних і короткострокових туристичних маршрутів.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно розрахувати показник рентабельності маркетингових витрат.

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингової діяльності} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (2.1)$$

Розрахунок показника ROMI туроператора «N» за 2024 рік:

$$\text{ROMI} = ((4,8 - 2,1) / 2,1) \times 100\% = 128,6\%$$

Отримане значення свідчить про високий рівень ефективності маркетингової діяльності підприємства. Це означає, що витрати на digital-маркетинг, рекламу та онлайн-комунікації забезпечують значний обсяг реалізації туристичних послуг та сприяють підтриманню конкурентоспроможності туроператора в умовах кризового середовища.

Для більш повного аналізу доцільно провести оцінку маркетингової діяльності підприємства за основними критеріями (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Оцінка маркетингової діяльності туроператора «N»

Напрямок діяльності	Оцінка	Характеристика
Digital-маркетинг	Висока	Активне використання онлайн-комунікації
Соціальні мережі	Висока	Постійна взаємодія з клієнтами
Онлайн-бронювання	Середня	Потребує подальшого вдосконалення
Клієнтська підтримка	Висока	Оперативне інформування клієнтів
Рекламна діяльність	Середня	Необхідність розширення digital-реклами

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

У сучасних умовах ефективність маркетингової діяльності значною мірою визначається здатністю підприємства адаптувати туристичний продукт до змін ринку. Туроператор «N» активно використовує цифрові маркетингові інструменти, підтримує стабільну комунікацію з клієнтами та адаптує туристичні маршрути відповідно до сучасних умов функціонування туристичного ринку.

Таким чином, аналіз маркетингової діяльності та клієнтського портфеля туроператора «N» свідчить, що підприємство активно використовує сучасні маркетингові інструменти та цифрові технології для підтримання конкурентоспроможності в кризових умовах. Використання digital-маркетингу, розвиток онлайн-комунікації, адаптація туристичних продуктів та диверсифікація

клієнтського портфеля дозволяють підприємству підтримувати стабільність діяльності та забезпечувати ефективну взаємодію зі споживачами туристичних послуг.

2.4. Оцінка системи антикризового управління туроператора «N»

У сучасних умовах нестабільності туристичного ринку ефективність діяльності туристичного підприємства значною мірою залежить від рівня організації системи антикризового управління. Для підприємств туристичної сфери антикризове управління сьогодні виступає не лише механізмом реагування на кризові ситуації, а й важливою складовою стратегічного управління підприємством [42].

Слід зазначити, що сучасні кризові виклики, пов'язані з воєнним станом, економічною нестабільністю, зміною туристичного попиту та високим рівнем конкуренції, суттєво вплинули на діяльність українських туроператорів. У зв'язку з цим туристичні підприємства змушені постійно адаптувати систему управління до змін зовнішнього середовища, використовувати сучасні інструменти антикризового менеджменту та впроваджувати більш гнучкі механізми організації діяльності [15].

Для туроператора «N» питання антикризового управління набуло особливої актуальності після початку повномасштабної війни. Підприємство було змушене оперативно адаптувати туристичні маршрути, змінювати структуру туристичних продуктів, переорієнтовувати діяльність на автобусний туризм та забезпечувати постійну комунікацію з клієнтами в умовах нестабільного ринку.

У сучасних умовах система антикризового управління туроператора включає:

- моніторинг зовнішнього середовища;
- аналіз ризиків;
- адаптацію туристичних маршрутів;

- оптимізацію витрат;
- використання цифрових технологій;
- підтримання стабільної комунікації з клієнтами;
- диверсифікацію туристичних продуктів.

Одним із ключових елементів антикризового управління підприємства є постійний моніторинг змін зовнішнього середовища. Туристичний ринок України характеризується високим рівнем нестабільності, тому підприємство повинно оперативно реагувати на зміни безпекової ситуації, транспортних умов, туристичного попиту та економічної ситуації [2].

Важливу роль у системі антикризового управління підприємства відіграє адаптація туристичних маршрутів до сучасних умов. Після початку повномасштабної війни туроператор «N» значно активізував розвиток автобусного туризму країнами Європи, що дозволило частково компенсувати скорочення традиційного туристичного ринку [27]. Крім того, підприємство розширило напрям внутрішнього туризму та короткострокових туристичних програм.

Суттєвим елементом антикризового управління є використання цифрових технологій та онлайн-комунікації. У сучасних умовах саме швидкість інформування клієнтів значною мірою впливає на рівень довіри споживачів до туристичного підприємства [44]. Туроператор активно використовує офіційний сайт, соціальні мережі та онлайн-консультації для підтримання постійного зв'язку з клієнтами та оперативного інформування про зміни умов подорожей.

Важливим напрямом антикризового управління є також оптимізація витрат підприємства. У кризових умовах підприємство було змушене переглядати структуру витрат, оптимізувати організаційні процеси та підвищувати ефективність використання фінансових ресурсів. Особливого значення набуло скорочення непродуктивних витрат та активне використання цифрових інструментів управління [45].

Для більш повного аналізу системи антикризового управління туроператора «N» доцільно оцінити основні напрями антикризових заходів підприємства (табл. 2.6).

Таблиця 2.6

Основні напрями антикризового управління туроператора «N»

Напрямок антикризового управління	Характеристика заходів
Адаптація туристичних маршрутів	Розвиток автобусних турів та внутрішнього туризму
Digital-комунікація	Використання соціальних мереж та онлайн-сервісів
Оптимізація витрат	Скорочення непродуктивних витрат
Управління ризиками	Аналіз безпекових та логістичних ризиків
Маркетингова адаптація	Оновлення туристичних продуктів
Клієнтська підтримка	Оперативне інформування туристів

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства [26; 31]

Для оцінки ефективності системи антикризового управління доцільно проаналізувати рівень адаптації підприємства до кризових умов за основними напрямками діяльності (рис. 2.6).

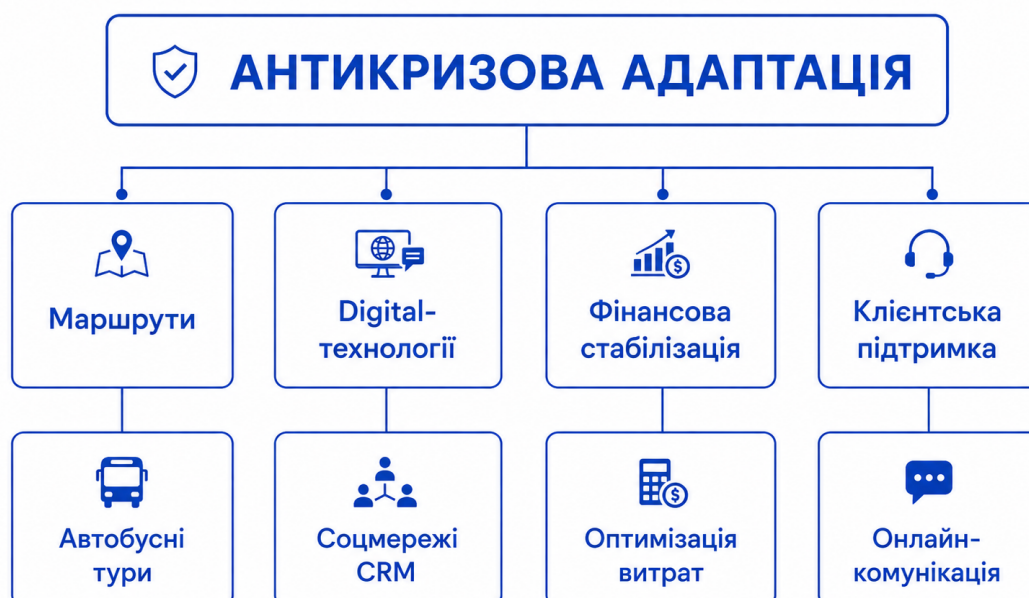


Рис. 2.6. Основні напрями адаптації туроператора «N» до кризових умов

Складено автором на основі діяльності підприємства

Одним із важливих показників ефективності антикризового управління є рівень адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища. Для оцінки рівня адаптивності підприємства доцільно використати коефіцієнт адаптації.

$$\text{Кадап} = \frac{\text{Кількість впроваджених антикризових заходів}}{\text{Загальна кількість необхідних заходів}} \quad (2.2)$$

Розрахунок коефіцієнта адаптації туроператора «N»:

$$\text{Кадап} = 8 / 10 = 0.8$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень адаптації підприємства до сучасних кризових умов. Туроператор реалізував більшість необхідних антикризових заходів, що дозволило підтримувати стабільність діяльності та поступово відновлювати фінансові показники.

Для більш повного аналізу системи антикризового управління доцільно провести оцінку ефективності основних антикризових заходів підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Оцінка ефективності антикризових заходів туроператора «N»

Антикризовий захід	Рівень ефективності	Результат впровадження
Розвиток автобусного туризму	Високий	Зростання кількості туристів
Використання digital-маркетингу	Високий	Підтримання стабільного попиту
Оптимізація витрат	Середній	Скорочення витрат підприємства
Розвиток внутрішнього туризму	Середній	Розширення туристичних програм
Онлайн-комунікація	Високий	Підвищення рівня довіри клієнтів

Складено автором на основі аналізу діяльності підприємства

Важливим елементом системи антикризового управління є управління ризиками. У сучасних умовах туроператор стикається з: безпековими ризиками; логістичними ризиками; фінансовими ризиками; репутаційними ризиками; ризиками скорочення туристичного попиту.

У зв'язку з цим підприємство повинно постійно здійснювати моніторинг зовнішнього середовища та оперативно коригувати систему управління відповідно до змін ринку. Аналіз факторів зовнішнього середовища підприємства представлено у додатку Г.

Суттєвим фактором ефективності антикризового управління є також рівень гнучкості підприємства. Туроператор «N» демонструє здатність швидко адаптувати туристичні продукти до сучасних умов, змінювати маршрути та активно використовувати цифрові канали комунікації. Саме адаптивність сьогодні виступає одним із ключових факторів забезпечення стабільності діяльності туристичних підприємств [24].

Проведені дослідження свідчать, що в умовах воєнного стану туристичні підприємства активно змінюють організаційні підходи до управління діяльністю та адаптують туристичні продукти відповідно до нових умов ринку [43]. Крім того, післявоєнне відновлення туристичної сфери України значною мірою залежатиме від рівня цифровізації туристичних послуг та ефективності антикризового управління [49].

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що система антикризового управління туроператора «N» є достатньо ефективною та дозволяє підприємству функціонувати в умовах сучасних кризових викликів. Використання цифрових технологій, розвиток автобусного туризму, адаптація туристичних маршрутів та оптимізація витрат забезпечують підтримання конкурентоспроможності підприємства та його поступову стабілізацію в умовах нестабільного туристичного ринку України.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРОПЕРАТОРА «N»

3.1. Напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства

У сучасних умовах функціонування туристичного ринку питання вдосконалення системи антикризового управління набуває особливого значення. Високий рівень нестабільності зовнішнього середовища, воєнний стан, економічна невизначеність, зміна споживчої поведінки та зростання конкуренції змушують туристичні підприємства постійно адаптувати систему управління до нових умов функціонування [15].

Проведений у попередньому розділі аналіз діяльності туроператора «N» свідчить, що підприємство змогло адаптуватися до сучасних кризових викликів та підтримувати стабільність діяльності навіть в умовах суттєвого скорочення туристичного ринку. Водночас сучасні умови функціонування туристичної сфери потребують подальшого вдосконалення системи антикризового управління, підвищення рівня гнучкості підприємства та впровадження сучасних управлінських інструментів [42].

Одним із ключових напрямів удосконалення антикризового управління туроператора «N» є підвищення рівня стратегічного планування діяльності підприємства. У сучасних умовах підприємства туристичної сфери повинні не лише реагувати на кризові явища, а й прогнозувати можливі ризики та формувати альтернативні сценарії розвитку діяльності [4]. Саме стратегічне планування дозволяє своєчасно визначати потенційні загрози та забезпечувати стабільність функціонування підприємства.

Для туроператора «N» доцільним є впровадження системи сценарного планування, яка передбачає розробку декількох можливих варіантів розвитку подій

залежно від змін зовнішнього середовища. Зокрема, підприємству доцільно формувати:

- базовий сценарій діяльності;
- кризовий сценарій;
- сценарій швидкого відновлення туристичного ринку;
- сценарій розширення діяльності.

Використання сценарного планування дозволить підприємству швидше адаптуватися до змін ринку та знизити рівень управлінських ризиків.

Важливим напрямом удосконалення антикризового управління є посилення системи управління ризиками. У сучасних умовах туристичні підприємства стикаються з:

- безпековими ризиками;
- логістичними ризиками;
- фінансовими ризиками;
- репутаційними ризиками;
- ризиками скорочення туристичного попиту.

У зв'язку з цим підприємству доцільно впровадити постійну систему моніторингу ризиків, яка дозволить своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати механізми їх мінімізації [31].

Система вдосконалення антикризового управління туроператора представлена на рис. 3.1.



Рис. 3.1. Основні напрями вдосконалення системи антикризового управління туроператора «N»

Складено автором на основі результатів дослідження

Одним із важливих напрямів удосконалення діяльності підприємства є цифрова трансформація системи управління. У сучасних умовах цифровізація виступає не лише інструментом підвищення ефективності діяльності, а й важливим фактором забезпечення стабільності підприємства в кризових умовах [34].

Для туроператора «N» доцільним є:

- удосконалення онлайн-систем бронювання;
- автоматизація клієнтської підтримки;
- впровадження CRM-систем;
- розширення digital-комунікації;
- використання аналітики поведінки клієнтів.

Використання сучасних цифрових технологій дозволить підприємству підвищити швидкість обробки інформації, покращити взаємодію з клієнтами та забезпечити більш ефективне управління туристичними продуктами.

Особливого значення в сучасних умовах набуває диверсифікація туристичних послуг. Проведений аналіз діяльності підприємства свідчить, що основним напрямом роботи туроператора є автобусний туризм країнами Європи.

Водночас для зниження рівня ризику підприємству доцільно розширювати спектр туристичних продуктів та впроваджувати нові напрями діяльності [19].

Зокрема, перспективними напрямками розвитку для підприємства можуть бути:

- розвиток внутрішнього туризму;
- організація рекреаційних турів;
- екскурсійні програми безпечними регіонами України;
- тури вихідного дня;
- сімейний туризм;
- оздоровчий туризм.

Диверсифікація туристичних послуг дозволить підприємству знизити залежність від окремих сегментів ринку та забезпечити більш стабільний рівень попиту на туристичні послуги.

Важливим напрямом удосконалення системи антикризового управління є розвиток клієнтоорієнтованого підходу. У сучасних умовах туристичні підприємства повинні приділяти особливу увагу підтриманню довіри клієнтів та забезпеченню ефективної комунікації [44].

У сучасних умовах важливим напрямом антикризового управління є також управління маркетингом туристичних дестинацій, що дозволяє формувати стабільний туристичний попит та підтримувати конкурентні позиції підприємства [41].

Для туроператора «N» доцільним є:

- розширення онлайн-консультацій;
- впровадження системи персоналізованих пропозицій;
- удосконалення програми лояльності;
- активізація комунікації через соціальні мережі;
- використання систем швидкого інформування клієнтів.

У сучасних кризових умовах саме довіра клієнтів значною мірою впливає на стабільність діяльності туристичного підприємства та його конкурентоспроможність.

Крім того, важливим напрямом удосконалення антикризового управління є підвищення ефективності маркетингової діяльності підприємства. Туроператору доцільно активніше використовувати:

- digital-маркетинг;
- контекстну рекламу;
- SEO-просування;
- відеомаркетинг;
- influencer-маркетинг;
- таргетовану рекламу у соціальних мережах [7].

Використання сучасних маркетингових інструментів дозволить підприємству розширити клієнтську аудиторію та підвищити рівень продажів туристичних послуг.

Для більш повного аналізу доцільно систематизувати основні напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Основні напрями вдосконалення системи антикризового управління
туроператора «N»

Напрямок удосконалення	Очікуваний результат
Сценарне планування	Підвищення рівня адаптивності підприємства
Управління ризиками	Зниження впливу кризових факторів
Digital-трансформація	Підвищення ефективності управління
Диверсифікація послуг	Розширення клієнтської аудиторії
Розвиток digital-маркетингу	Зростання обсягів продажів
Клієнтоорієнтований підхід	Підвищення рівня довіри клієнтів

Складено автором на основі результатів дослідження

Для оцінки рівня потенційної ефективності запропонованих заходів доцільно розрахувати прогнозний коефіцієнт підвищення ефективності антикризового управління.

$$К_{\text{еф}} = \frac{\text{Плановий дохід}}{\text{Поточний дохід}} \quad (3.1)$$

Розрахунок прогнозного коефіцієнта ефективності:

$$К_{\text{еф}} = \frac{19,4}{17,6} = 1,1$$

Отримане значення свідчить про можливість зростання ефективності діяльності підприємства приблизно на 10 % у результаті впровадження запропонованих заходів.

Для оцінки прогнозного приросту доходу після впровадження заходів щодо вдосконалення антикризового управління доцільно розрахувати темп приросту доходу підприємства.

$$Т_{\text{д}} = \frac{D_{\text{прогноз}} - D_{2025}}{D_{2025}} \times 100\% \quad (3.2)$$

де:

$T_{\text{д}}$ - темп приросту доходу, %;

$D_{\text{прогноз}}$ - прогнозний дохід підприємства після впровадження запропонованих заходів, млн грн;

D_{2025} - дохід підприємства у 2025 році, млн грн.

Розрахунок темпу приросту доходу підприємства:

$$Т_{\text{д}} = \frac{19,4 - 17,6}{17,6} \times 100\% = 10,22\%$$

Отримане значення свідчить про можливість зростання доходу підприємства приблизно на 10,2 % у результаті впровадження заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління та розвитку цифрових технологій.

Для оцінки ефективності запропонованих маркетингових заходів доцільно визначити прогнозний коефіцієнт зростання клієнтської бази.

$$К_{\text{кб}} = \frac{K_{\text{прогноз}}}{K_{2025}} \quad (3.3)$$

Розрахунок прогнозного коефіцієнту зростання клієнтської бази

$$K_{кб} = \frac{4720}{4210} = 1,12$$

Отримане значення свідчить про можливість збільшення кількості клієнтів приблизно на 12 % після впровадження заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління.

Важливим елементом удосконалення системи антикризового управління є також розвиток внутрішньої організаційної гнучкості підприємства. Туроператору доцільно впроваджувати:

- гнучкі форми організації праці;
- дистанційні формати роботи;
- швидке оновлення туристичних програм;
- постійне навчання персоналу;
- використання сучасних цифрових сервісів управління.

Саме організаційна гнучкість сьогодні виступає одним із ключових факторів ефективного функціонування туристичних підприємств в умовах нестабільного зовнішнього середовища [24].

Таким чином, удосконалення системи антикризового управління туроператора «N» повинно базуватися на комплексному підході, що поєднує стратегічне планування, цифрову трансформацію, управління ризиками, диверсифікацію туристичних послуг та розвиток клієнтоорієнтованого підходу. Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству підвищити рівень адаптивності, забезпечити стабільність діяльності та зміцнити конкурентні позиції на сучасному туристичному ринку.

3.2. Використання цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів у діяльності туроператора

У сучасних умовах цифровізація є одним із ключових напрямів розвитку туристичного бізнесу та важливим елементом системи антикризового управління підприємством. Використання цифрових технологій дозволяє туристичним підприємствам підвищувати ефективність управління, забезпечувати стабільну комунікацію з клієнтами, оптимізувати витрати та адаптувати діяльність до змін зовнішнього середовища [31].

Для туристичної сфери цифрова трансформація набуває особливого значення в умовах кризових викликів, пов'язаних із воєнним станом, економічною нестабільністю та зміною поведінки споживачів. У сучасних умовах туристи дедалі активніше використовують онлайн-сервіси для пошуку туристичних послуг, бронювання турів та отримання інформації про туристичні маршрути [34]. У зв'язку з цим туристичні підприємства змушені активно впроваджувати цифрові технології та сучасні маркетингові інструменти для підтримання конкурентоспроможності.

Проведений аналіз діяльності туроператора «N» свідчить, що підприємство вже використовує окремі цифрові інструменти у процесі організації діяльності. Зокрема, туроператор активно застосовує:

- офіційний сайт;
- соціальні мережі;
- онлайн-комунікацію з клієнтами;
- digital-рекламу;
- онлайн-консультації;
- цифрові канали просування туристичних послуг [26].

Водночас сучасні умови функціонування туристичного ринку потребують подальшого розвитку цифрової інфраструктури підприємства та впровадження більш сучасних технологій управління.

Одним із найбільш перспективних напрямів цифрової трансформації туроператора є впровадження CRM-системи. Використання CRM-технологій дозволяє автоматизувати процес взаємодії з клієнтами, формувати базу постійних споживачів, аналізувати поведінку туристів та персоналізувати туристичні пропозиції [31].

Система CRM дозволяє:

- зберігати інформацію про клієнтів;
- автоматизувати процес бронювання;
- формувати персоналізовані туристичні пропозиції;
- аналізувати попит;
- підтримувати довгострокові відносини зі споживачами.

У сучасних умовах саме персоналізація туристичних послуг виступає одним із важливих факторів підвищення конкурентоспроможності туристичного підприємства.

Важливим напрямом цифрової трансформації підприємства є вдосконалення онлайн-системи бронювання. У сучасних умовах туристи очікують швидкого доступу до інформації, можливості онлайн-оплати та оперативного підтвердження туристичних послуг. Саме тому автоматизація процесу бронювання дозволить туроператору підвищити рівень обслуговування клієнтів та оптимізувати внутрішні бізнес-процеси.

Система цифрової трансформації туроператора «N» представлена на рис. 3.2.

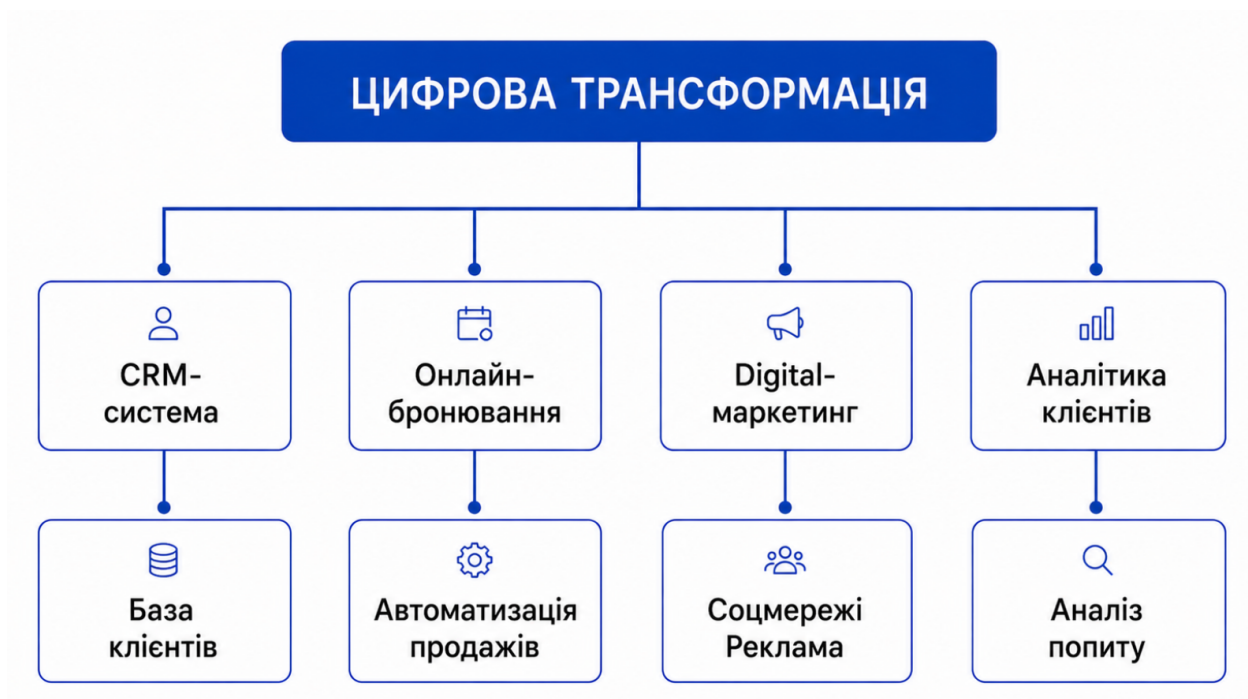


Рис. 3.2. Основні напрями цифрової трансформації туроператора «N»
Складено автором на основі результатів дослідження

Особливого значення в сучасних умовах набуває digital-маркетинг. Соціальні мережі, контекстна реклама, SEO-просування та відеомаркетинг дозволяють туристичним підприємствам підтримувати постійну взаємодію з клієнтами та оперативно адаптувати маркетингову діяльність до змін ринку [7].

Для туроператора «N» доцільним є активніше використання:

- таргетованої реклами;
- відеоконтенту;
- email-маркетингу;
- influencer-маркетингу;
- SEO-оптимізації;
- автоматизованих рекламних кампаній.

Використання сучасних digital-інструментів дозволить підприємству:

- розширити клієнтську аудиторію;
- підвищити рівень продажів;
- збільшити впізнаваність бренду;

- покращити взаємодію з клієнтами.

Для більш повного аналізу доцільно систематизувати основні цифрові та маркетингові інструменти, рекомендовані для впровадження у діяльність туроператора (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

Цифрові технології та маркетингові інструменти для вдосконалення діяльності туроператора

Інструмент	Напрямок використання	Очікуваний результат
CRM-система	Управління клієнтською базою	Підвищення лояльності клієнтів
Онлайн-бронювання	Автоматизація продажів	Підвищення швидкості обслуговування
SEO-просування	Оптимізація сайту	Зростання кількості клієнтів
Таргетована реклама	Просування туристичних послуг	Збільшення обсягів продажів
Email-маркетинг	Комунікація з клієнтами	Підтримання постійних клієнтів
Аналітика даних	Аналіз поведінки туристів	Підвищення ефективності маркетингу

Складено автором на основі результатів дослідження [7; 31; 34]

У сучасних умовах важливого значення набуває використання аналітики поведінки клієнтів. Аналіз туристичних уподобань дозволяє підприємству:

- прогнозувати попит;
- формувати більш ефективні туристичні продукти;
- персоналізувати пропозиції;
- підвищувати рівень продажів туристичних послуг.

Особливо актуальним це є для туристичних підприємств, які функціонують в умовах швидкої зміни споживчої поведінки.

Одним із важливих напрямів удосконалення маркетингової діяльності є використання відеомаркетингу та візуального контенту. У сучасних умовах туристичні підприємства активно використовують:

- відеоогляди туристичних маршрутів;
- контент у соціальних мережах;
- онлайн-презентації турів;
- туристичні блоги;
- короткі рекламні відео.

Візуальний контент дозволяє формувати емоційний зв'язок із клієнтами та підвищувати рівень довіри до туристичного підприємства [44].

Для оцінки прогностичної ефективності digital-маркетингу доцільно розрахувати коефіцієнт зростання онлайн-продажів після впровадження цифрових інструментів.

$$K_{online} = \frac{\text{Планований обсяг онлайн-продажів}}{\text{Поточний обсяг онлайн-продажів}} \quad (3.4)$$

$$K_{online} = \frac{14,0}{10,2} = 1,37$$

Отримане значення свідчить про можливість збільшення онлайн-продажів приблизно на 37 % у результаті впровадження сучасних цифрових технологій та маркетингових інструментів.

Для більш повного аналізу рівня цифровізації діяльності підприємства доцільно визначити частку онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації туристичних послуг.

$$P_{online} = \frac{\text{Онлайн-продажі}}{\text{Загальний обсяг реалізації}} \times 100\% \quad (3.5)$$

Розрахунок частки онлайн-продажів у загальному обсязі реалізації туристичних послуг:

$$P_{online} = \frac{14,0}{19,4} \times 100\% = 72,2\%$$

Отримане значення свідчить, що понад 70 % реалізації туристичних послуг підприємство зможе здійснювати через цифрові канали продажів.

Для оцінки ефективності маркетингової діяльності підприємства доцільно розрахувати показник рентабельності маркетингових витрат.

$$ROMI = \frac{\text{Дохід від маркетингової діяльності} - \text{Витрати на маркетинг}}{\text{Витрати на маркетинг}} \times 100\% \quad (3.6)$$

Розрахунок показника рентабельності маркетингових витрат:

$$ROMI = \frac{4,8 - 2,1}{2,1} \times 100\% = 128,6 \%$$

Отримане значення свідчить про високу ефективність використання digital-маркетингу у діяльності підприємства.

Важливим напрямом цифрової трансформації є також автоматизація внутрішніх бізнес-процесів підприємства. Для туроператора «N» доцільним є:

- автоматизація документообігу;
- використання електронних баз даних;
- автоматичне формування туристичних пакетів;
- цифрове управління клієнтськими зверненнями;
- використання онлайн-аналітики продажів.

Автоматизація бізнес-процесів дозволить підприємству зменшити витрати часу, підвищити ефективність управління та оптимізувати організаційну структуру підприємства [34].

Крім того, сучасні цифрові технології сприяють підвищенню рівня безпеки туристичних послуг. Використання онлайн-інформування, GPS-навігації, цифрових сервісів підтримки клієнтів та оперативної комунікації дозволяє туристичним підприємствам швидше реагувати на кризові ситуації та забезпечувати більш ефективний супровід туристів.

Сучасні дослідження підтверджують, що цифрові технології виступають одним із ключових факторів відновлення туристичної галузі в умовах кризи та сприяють підвищенню інвестиційної привабливості туристичних підприємств [32].

Таким чином, використання цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів є важливим напрямом удосконалення системи

антикризового управління туроператора «N». Впровадження CRM-систем, розвиток digital-маркетингу, автоматизація бізнес-процесів та вдосконалення онлайн-комунікації дозволять підприємству підвищити рівень конкурентоспроможності, забезпечити стабільність діяльності та адаптуватися до сучасних умов функціонування туристичного ринку.

3.3. Економічне обґрунтування запропонованих заходів

У сучасних умовах нестабільного функціонування туристичного ринку важливого значення набуває економічне обґрунтування заходів щодо вдосконалення системи антикризового управління підприємством. Реалізація запропонованих управлінських рішень повинна не лише забезпечувати підвищення ефективності діяльності туристичного підприємства, а й сприяти зміцненню його фінансової стійкості та конкурентоспроможності [42].

Проведений у попередніх підрозділах аналіз діяльності туроператора «N» дозволив визначити основні напрями вдосконалення системи антикризового управління підприємства. До ключових заходів, запропонованих для впровадження, належать:

- впровадження CRM-системи;
- розвиток digital-маркетингу;
- автоматизація онлайн-бронювання;
- диверсифікація туристичних продуктів;
- розвиток внутрішнього туризму;
- оптимізація витрат підприємства.

У сучасних умовах найбільший економічний ефект для туристичних підприємств забезпечує саме цифрова трансформація діяльності. Використання цифрових технологій дозволяє підвищити швидкість обслуговування клієнтів, оптимізувати внутрішні бізнес-процеси, покращити маркетингову діяльність та збільшити обсяги продажів туристичних послуг [31].

Для туроператора «N» найбільш доцільними є заходи, пов'язані з:

- автоматизацією роботи з клієнтами;
- розширенням онлайн-продажів;
- активізацією digital-маркетингу;
- впровадженням CRM-технологій.

Передбачається, що реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству:

- збільшити кількість клієнтів;
- підвищити рівень онлайн-продажів;
- скоротити організаційні витрати;
- покращити якість обслуговування;
- підвищити рівень конкурентоспроможності.

Для більш повного аналізу доцільно визначити прогностні витрати на впровадження запропонованих заходів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Прогностні витрати на впровадження заходів щодо вдосконалення антикризового управління

Захід	Орієнтовні витрати, тис. грн
Впровадження CRM-системи	65
Автоматизація онлайн-бронювання	80
Розвиток digital-маркетингу	140
SEO-просування сайту	45
Навчання персоналу	35
Оновлення цифрової інфраструктури	75
Загальні витрати	440

Складено автором на основі результатів дослідження

Дані табл. 3.3 свідчать, що найбільшу частку витрат становлять digital-маркетинг та впровадження CRM-системи. Це пояснюється необхідністю

модернізації цифрової інфраструктури підприємства та активізації онлайн-просування туристичних послуг.

Водночас реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству забезпечити зростання обсягів продажів та підвищення рівня ефективності діяльності.

Для оцінки прогнозного економічного ефекту доцільно визначити прогнозне зростання доходу підприємства після впровадження запропонованих заходів (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Прогнозні результати діяльності туроператора після впровадження антикризових заходів

Показник	2025 рік	Прогноз після впровадження заходів
Обсяг реалізації послуг, млн грн	17,6	19,4
Кількість туристів, осіб	4210	4720
Чистий прибуток, млн грн	1,9	2,4
Рентабельність діяльності, %	12,8	13,8
Частка онлайн-продажів, %	58	72

Складено автором на основі результатів дослідження

Дані табл. 3.4 свідчать про можливість суттєвого покращення фінансових результатів діяльності підприємства після впровадження запропонованих заходів. Прогнозується зростання обсягу реалізації туристичних послуг приблизно на 10,2 %, а чистого прибутку — приблизно на 26,3 %.

Для оцінки економічної ефективності впровадження запропонованих заходів доцільно розрахувати коефіцієнт економічної ефективності.

$$Кеф = \frac{Ппрогноз - Пбаз}{Ввпров} \quad (3.7)$$

де:

Кеф — коефіцієнт економічної ефективності;

Ппрогноз — прогнозний чистий прибуток після впровадження заходів;

Пбаз — чистий прибуток до впровадження заходів;

Ввпров — витрати на впровадження заходів.

Розрахунок коефіцієнта економічної ефективності

$$Кеф = \frac{2,4 - 1,9}{0,405} = 1,23$$

Отримане значення свідчить про достатньо високий рівень ефективності запропонованих заходів. На кожную гривню витрат підприємство може отримати приблизно 1,23 грн додаткового прибутку.

Для оцінки терміну окупності запропонованих заходів використаємо формулу:

$$T = \frac{\text{Витрати на впровадження}}{\text{Додатковий щорічний прибуток}} \quad (3.8)$$

Розрахунок терміну окупності:

$$T = \frac{0,405}{0,5} = 0,81 \text{ року}$$

Отримане значення свідчить, що запропоновані заходи можуть окупитися приблизно за 8 місяців, що є достатньо ефективним показником для туристичної сфери.

Важливим результатом реалізації запропонованих заходів стане підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Зокрема, впровадження цифрових технологій дозволить:

- підвищити швидкість обслуговування клієнтів;
- покращити якість комунікації;
- збільшити кількість онлайн-продажів;
- оптимізувати внутрішні бізнес-процеси;
- підвищити рівень лояльності клієнтів.

Крім економічного ефекту, реалізація запропонованих заходів забезпечить і організаційні переваги для підприємства. Зокрема, підвищиться рівень гнучкості системи управління, швидкість прийняття рішень та ефективність взаємодії між структурними підрозділами підприємства.

Для більш повного аналізу доцільно узагальнити очікувані результати реалізації запропонованих заходів (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Очікувані результати впровадження заходів щодо вдосконалення антикризового управління

Напрямок результату	Очікуваний ефект
Фінансовий	Зростання прибутку та рентабельності
Маркетинговий	Збільшення кількості клієнтів
Організаційний	Підвищення ефективності управління
Digital-ефект	Розширення онлайн-продажів
Конкурентний	Посилення позицій підприємства на ринку
Клієнтський	Підвищення рівня довіри та лояльності

Складено автором на основі результатів дослідження

Для оцінки ефективності антикризових заходів доцільно визначити коефіцієнт відновлення діяльності підприємства.

$$K_{\text{відн}} = \frac{D_{2025}}{D_{2022}} \quad (3.9)$$

Розрахунок коефіцієнта відновлення діяльності підприємства

$$K_{\text{відн}} = \frac{17,6}{9,7} = 1,81$$

Отримане значення свідчить, що у 2025 році обсяг реалізації туристичних послуг підприємства майже у 1,8 раза перевищив кризовий рівень 2022 року.

Проведене економічне обґрунтування свідчить, що запропоновані заходи щодо вдосконалення системи антикризового управління туроператора «N» є економічно доцільними та ефективними. Впровадження цифрових технологій, розвиток digital-маркетингу, автоматизація бізнес-процесів та диверсифікація туристичних послуг дозволять підприємству підвищити рівень фінансової стійкості, забезпечити зростання прибутку та зміцнити конкурентні позиції на сучасному туристичному ринку України.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах функціонування туристичного ринку питання антикризового управління набуває особливого значення, оскільки туристична сфера є однією з найбільш чутливих до впливу зовнішніх кризових факторів. Воєнний стан, економічна нестабільність, пандемія COVID-19, зміна поведінки споживачів та високий рівень конкуренції суттєво трансформували діяльність туристичних підприємств України та зумовили необхідність адаптації систем управління до нових умов функціонування.

У результаті проведеного дослідження було визначено сутність та значення антикризового управління підприємством. Встановлено, що антикризове управління є комплексною системою управлінських заходів, спрямованих на попередження кризових явищ, мінімізацію їх негативного впливу та забезпечення стабільності функціонування підприємства. У роботі обґрунтовано, що для туристичних підприємств антикризове управління сьогодні виступає не лише інструментом реагування на кризу, а й важливою складовою стратегічного розвитку підприємства.

У першому розділі роботи було проаналізовано основні причини виникнення кризових явищ у туристичній сфері. Визначено, що найбільший вплив на діяльність туристичних підприємств мають економічні, політичні, безпекові, соціальні та технологічні фактори. Особливу увагу приділено сучасним кризовим викликам, пов'язаним із повномасштабною війною в Україні, енергетичною нестабільністю та зміною структури туристичного попиту.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасні туристичні підприємства функціонують в умовах високого рівня невизначеності та потребують постійної адаптації до змін зовнішнього середовища. Визначено, що ефективне антикризове управління туристичним підприємством повинно базуватися на стратегічному плануванні, управлінні ризиками, використанні цифрових технологій та впровадженні сучасних маркетингових інструментів.

У другому розділі кваліфікаційної роботи здійснено аналіз діяльності туроператора «N» в сучасних умовах. Досліджено основні напрями діяльності підприємства, особливості організації туристичних послуг та систему управління підприємством. Встановлено, що туроператор спеціалізується переважно на автобусному туризмі, організації міжнародних туристичних маршрутів та екскурсійних програм.

Проведений аналіз фінансово-економічної стійкості підприємства свідчить, що у 2022 році діяльність туроператора зазнала суттєвого негативного впливу кризових факторів. Скорочення туристичних потоків, зміна логістичних маршрутів та економічна нестабільність негативно вплинули на фінансові результати діяльності підприємства. Водночас підприємству вдалося адаптуватися до нових умов функціонування завдяки розвитку автобусного туризму, активному використанню digital-маркетингу та оптимізації витрат.

У роботі було проведено аналіз маркетингової діяльності та клієнтського портфеля туроператора «N». Встановлено, що підприємство активно використовує цифрові канали комунікації, соціальні мережі та онлайн-просування туристичних послуг. Визначено, що найбільшу частку клієнтів підприємства становлять сімейні туристи та споживачі, орієнтовані на автобусні тури країнами Європи.

Проведена оцінка системи антикризового управління підприємства свідчить, що туроператор використовує комплекс антикризових заходів, спрямованих на підтримання стабільності діяльності та адаптацію до сучасних умов туристичного ринку. Основними напрямками антикризового управління підприємства є:

- адаптація туристичних маршрутів;
- оптимізація витрат;
- розвиток digital-комунікації;
- використання сучасних маркетингових інструментів;
- диверсифікація туристичних послуг.

У третьому розділі роботи було запропоновано напрями вдосконалення системи антикризового управління туроператора «N». Обґрунтовано доцільність

впровадження сценарного планування, розвитку системи управління ризиками, цифрової трансформації підприємства та диверсифікації туристичних послуг.

Встановлено, що одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення діяльності підприємства є використання цифрових технологій та сучасних маркетингових інструментів. Запропоновано впровадження CRM-системи, автоматизацію онлайн-бронювання, розвиток digital-маркетингу та використання аналітики поведінки клієнтів.

У роботі проведено економічне обґрунтування запропонованих заходів.

Проведені розрахунки показали можливість зростання доходу підприємства з 17,6 млн грн до 19,4 млн грн, що відповідає приросту на 10,2 %. Також прогнозується збільшення частки онлайн-продажів та підвищення ефективності використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження запропонованих антикризових заходів дозволить:

- збільшити обсяг реалізації туристичних послуг;
- підвищити рівень рентабельності діяльності;
- розширити частку онлайн-продажів;
- підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства;
- забезпечити зміцнення фінансової стійкості туроператора.

Розрахований коефіцієнт економічної ефективності перевищує одиницю, що підтверджує економічну доцільність реалізації запропонованих заходів.

Отже, проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що ефективне антикризове управління є необхідною умовою забезпечення стабільності функціонування туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів. Для туроператора «N» ключовими напрямками забезпечення конкурентоспроможності та подальшого розвитку є цифрова трансформація діяльності, використання сучасних маркетингових інструментів, диверсифікація туристичних послуг та підвищення рівня адаптивності системи управління до змін зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Безуглий В., Грушка В., Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-63-5.
2. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу // Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-7.
3. Габчак Н., Габчак С. Внутрішній туризм України: тенденції, проблеми та можливості розвитку у воєнний період // Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-67.
4. Господарський кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 29.05.2026).
5. Графська О., Холявка В., Кулик О. Регіональна туристична політика в умовах кризи: пріоритети та нові підходи // Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-7.
6. Грищенко С. Туристична індустрія України: аналіз тенденцій та чинників розвитку в координатах повоєнного відновлення // Економіка та суспільство. 2023. № 52. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-52-29.
7. Гузар У. Антикризове управління в індустрії гостинності: теоретичні засади та практичні виклики сьогодення // Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-8.
8. Державна служба статистики України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
9. Державне агентство розвитку туризму України : офіційний вебсайт. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
10. Державне агентство розвитку туризму України. Статистика у сфері туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua> (дата звернення: 29.05.2026).

- 11.Державне агентство розвитку туризму України. Туристична статистика: податкові надходження від тургалузі по регіонах за три квартали 2024 року. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/turistichna-statistika-podatkovy-nadhodzhennya-vid-turgaluzi-po-regionah> (дата звернення: 29.05.2026).
- 12.Державне агентство розвитку туризму України. У 2024 році туристична сфера України принесла в бюджет майже 3 млрд грн. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2024-turistichna-sfera-ukrayini-prinesla-v-byudzheth-mayzhe-3-mlrd-grn> (дата звернення: 29.05.2026).
- 13.Державне агентство розвитку туризму України. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року індустрія сплатила більше півтора мільярда гривень. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nadhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku-industriya-splatila-bilshe-pivtora-milyarda-griven> (дата звернення: 29.05.2026).
- 14.ДСТУ 8302:2015. Бібліографічне посилання. Загальні положення та правила складання. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 16 с.
- 15.Зарубіна А., Сіра Е., Демчук Л. Особливості туризму в умовах воєнного стану // Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-14.
- 16.Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни // Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 79–87. DOI: 10.32782/tourismhospcee-8-11.
- 17.Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-vr> (дата звернення: 29.05.2026).
- 18.Костинець Ю. В., Костинець В. В., Шевченко О. О. Розвиток туризму України в умовах війни // Economic Synergy. 2023. № 1. С. 51–57. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2023/03/3.23._topic_-Iuliia-V.-Kostynets-Valeriia-V.-Kostynets-Oleh-O.-Shevchenko-51-57.pdf (дата звернення: 29.05.2026).

- 19.Краснокутська Ю., Сегеда І., Безпалова А. Післявоєнне відновлення туристичної індустрії України в контексті сталого розвитку // Економіка та суспільство. 2023. № 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-88.
- 20.Любіцева О. О. Основи туризмознавства : електронний навчальний посібник. Київ : Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2025. 151 с. URL: https://geo.knu.ua/wp-content/uploads/2025/10/osnovy-turyzmознаvstva_navch_pos_lyubiczeva_3.pdf (дата звернення: 29.05.2026).
- 21.Маковецька Н. В., Ніколаєва Т. В. Особливості антикризового управління туристичним підприємством в умовах воєнного часу // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції. Запоріжжя : Запорізька політехніка, 2023. С. 383–387. URL: <https://zp.edu.ua/conference-2023-1-6> (дата звернення: 29.05.2026).
- 22.Мальська М. П., Бордун О. Ю., Жук І. З. Управління персоналом у туризмі: теорія та практика : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2013. 232 с.
- 23.Міністерство розвитку громад та територій України. Статистичні дані у сфері туризму. URL: <https://mindev.gov.ua/diialnist/napriamy/turyzm-i-kurorty/statystychni-dani-u-sferi-turyzmu> (дата звернення: 29.05.2026).
- 24.Мойсей С. Туристичні дестинації України в умовах війни // Економіка та суспільство. 2025. № 78. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-78-70.
- 25.Моца А., Шевчук С., Середя Н. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-31.
- 26.Навігатор Україна : офіційний сайт туристичного оператора. URL: <https://www.navigator-ukraina.com.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
- 27.Навігатор Україна. Графік збірних турів. URL: <https://www.navigator-ukraina.com.ua/tury-vykhodnogo-dnya.html> (дата звернення: 29.05.2026).

- 28.Навігатор Україна. Тури Європою. URL: <https://www.navigator-ukraina.com.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
- 29.Національна туристична організація України : офіційний сайт. URL: <https://www.ntoukraine.org> (дата звернення: 29.05.2026).
- 30.Opensdatabot. ТОВ «Навігатор Україна», код ЄДРПОУ 37190505. URL: <https://opensdatabot.ua/c/37190505> (дата звернення: 29.05.2026).
- 31.Охріменко А. Г., Кулик М. В. Цифровізація як складова стратегії антикризового управління суб'єктів туристичного та готельного бізнесу України // Причорноморські економічні студії. 2024. Вип. 90. С. 131–135. URL: <https://bses.in.ua> (дата звернення: 29.05.2026).
- 32.Павленчик Н. Ф., Павленчик А. О., Камінський Л.-Р. Ю., Цімура М. В. Роль цифрових технологій у системі санації і відновлення інвестиційної привабливості підприємств сфери туризму в умовах кризи // Академічні візії. 2025. Вип. 44. DOI: 10.5281/zenodo.15714736.
- 33.Павлюк С. І. Стан розвитку галузі туризму в умовах війни та перспективи відновлення // Економіка та суспільство. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-169.
- 34.Пісецький М. М. Цифрова трансформація туристичного сектору як інструмент прискореного відновлення галузі в повоєнний період // Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки. 2024. № 5. DOI: 10.20998/2519-4461.2024.5.93.
- 35.Податковий кодекс України : Закон України від 02.12.2010 № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 29.05.2026).
- 36.Про внесення змін до Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 13.11.2025 № 1457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1457-2025-п> (дата звернення: 29.05.2026).
- 37.Про затвердження Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 11.11.2015 № 991.

- URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-п> (дата звернення: 29.05.2026).
38. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19> (дата звернення: 29.05.2026).
39. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 № 168-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-р> (дата звернення: 29.05.2026).
40. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-вр> (дата звернення: 29.05.2026).
41. Римар С. Т., Никига О. В. Антикризове управління маркетингом туристичних дестинацій в умовах нестабільності // Економіка та суспільство. 2025. № 80. С. 1–7. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-80-95.
42. Роїк О., Заневич Д. Антикризове управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації // Економіка і регіон. 2024. № 4(95). С. 40–47. DOI: 10.26906/EiR.2024.4(95).3605.
43. Северіна Ю. М., Малюта Л. Я. Зміни в діяльності туроператорів під час воєнного стану // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 564–566.
44. Сеймен Р. В., Онищук Н. В. Інструменти цифрового маркетингу в туристичній галузі // Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції (м. Запоріжжя, 10 листопада 2023 р.). Запоріжжя : НУ «Запорізька політехніка», 2023. С. 567–569. URL: <https://eir.zp.edu.ua/items/f62fe6c7-67d4-4932-9d43-134bb5f93a77> (дата звернення: 29.05.2026).

- 45.Слатвінська Л., Збиранник О., Мацак Н. Оцінка сучасного стану та визначення перспектив розвитку підприємництва у галузі туризму в Україні з урахуванням наслідків військового стану // Економіка та суспільство. 2024. № 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-19.
- 46.Світлична В. Ю., Александрова С. А. Економіка туризму : підручник / В. Ю. Світлична, С. А. Александрова ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2022. 167 с.
- 47.Туристична галузь України під час війни: виклики, загрози, шляхи виходу з кризи : монографія / [за заг. ред. М. Ю. Барна] ; Львів. торг.-екон. ун-т. Львів : ЛТЕУ, 2024. 280 с.
- 48.Цивільний кодекс України : Закон України від 16.01.2003 № 435-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 29.05.2026).
- 49.Якименко-Терещенко Н. В., Мірко Н. В., Моца А. А. Розвиток індустрії туризму у повоєнний період // Економіка та суспільство. 2022. № 44. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-44-117.
- 50.OECD Tourism Trends and Policies 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. 154 p. DOI: 10.1787/80885d8b-en.
- 51.Travel and Tourism at a Turning Point: Principles for Transformative Growth. Geneva : World Economic Forum, 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/travel-and-tourism-at-a-turning-point-principles-for-transformative-growth/> (дата звернення: 29.05.2026).
- 52.International Tourism Highlights, 2024 Edition / UN Tourism. Madrid : UN Tourism, 2024. 27 p. DOI: 10.18111/9789284425808.
- 53.World Tourism Barometer and Statistical Annex. January 2025 // UN Tourism. 2025. Vol. 23, Iss. 1. P. 1–40. DOI: 10.18111/wtobarometereng.2025.23.1.1.
- 54.Travel & Tourism Economic Impact 2024: Global Trends / World Travel & Tourism Council. London : WTTC, 2024. 84 p.

55.Ukraine Travel & Tourism Economic Impact Research / World Travel & Tourism Council. London : WTTC, 2025. URL: <https://researchhub.wttc.org> (дата звернення: 29.05.2026).

/

