

DOI: 10.31617/1.2024(156)07
УДК: 338.48-044.372(477)=111

ЗАБАЛДІНА Юлія,

к. е. н., доцент, доцент кафедри
туризму та менеджменту креативних індустрій
Державного торговельно-економічного
університету,
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID: 0000-0003-2741-5604
y.zabaldina@knute.edu.ua

ДВОРСЬКА Ірина,

аспірант кафедри туризму
та менеджменту креативних індустрій
Державного торговельно-економічного
університету,
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна

ORCID 0000-0002-7423-2803
i.dvorska@knute.edu.ua

**АНТИКРИЗОВА АДАПТАЦІЯ
ТУРИСТИЧНОЇ ГАЛУЗІ
УКРАЇНИ**

З розвитком туризму туристична компанія або дестинація стає максимально залежною від найрізноманітніших політичних, соціальних та економічних подій, а це актуалізує цілу низку ризиків і збільшує вразливість до потенційної кризи. Сукупність криз, що спіткала Україну впродовж ХХІ ст., щоразу дестабілізувала поступальний розвиток секторів сфери туризму, відкидала назад у минуле підприємницькі ініціативи. Пом'якшення впливу кризових явищ на розвиток туризму неможливо уявити без детального статистичного аналізу цих впливів та рівня адаптивності туризму в цілому та його окремих галузей. Метою статті є розкриття впливу кількох масштабних криз ХХІ ст. на український туризм та вивчення ступеня адаптивності його галузей через низку індикаторів, включаючи економічні та фінансові результати діяльності відповідних суб'єктів господарювання. Основною гіпотезою дослідження стало те, що різні галузі економіки, підприємства яких є частиною сфери туризму, характеризуються різним ступенем адаптивності до масштабних криз. При написанні статті використані результати кількох державних статистичних спостережень та експертні оцінки. Детально розглянуто способи, якими кризи та потрясіння сформували та змінили туристичний ландшафт України за

ZABALDINA Yuliia,

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor at the Department
of Tourism and Creative Industries Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID: 0000-0003-2741-5604
y.zabaldina@knute.edu.ua

DVORSKA Iryna,

Postgraduate Student at the Department
of Tourism and Creative Industries Management
State University of Trade
and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine

ORCID 0000-0002-7423-2803
i.dvorska@knute.edu.ua

**ANTI-CRISIS ADAPTATION
OF THE UKRAINIAN TOURISM
INDUSTRY**

With the development of tourism, a tourism companies or destinations become as dependent as possible on a wide variety of political, social and economic events, and this actualizes a number of risks and increases vulnerability to a potential crisis. The set of crises that befell Ukraine throughout the 21st century, each time destabilized the progressive development of the tourism sector, pushed entrepreneurial initiatives back into the past. Mitigating the impact of crisis phenomena on the development of tourism cannot be imagined without a detailed statistical analysis of these impacts and the level of adaptability of tourism as a whole and its individual branches. The purpose of the article is to reveal the impact of several large-scale crises of the 21st century on Ukrainian tourism and study the degree of adaptability of its industries through a number of indicators, including the economic and financial results of the relevant business entities. The main hypothesis of the study was that different sectors of the economy, the enterprises of which are part of the tourism sector, are characterized by different degrees of adaptability to large-scale crises. When writing the article, the results of several state statistical observations and expert assessments were used. The article examines in detail the ways in which crises and upheavals have shaped and changed



останні роки. Дослідження висвітлює відчутні, вимірювані наслідки великих потрясінь – від різкого зниження кількості туристів і їх моделей поведінки до різких змін у економічних результатах діяльності підприємств сектору. Дослідження повинно на меті забезпечити детальне розуміння стійкості та адаптивності двох основних секторів туризму – гостинності та туроперейтингу. Висвітлено фактори, які дозволили певним секторам сфери туризму витримати кризи останніх років, тоді як іншим, можливо, було важко адаптуватися та відновлюватися. Ретельно каталогізуючи ці тенденції та закономірності, дослідження дає інформацію, яка може допомогти розробити стратегії пом'якшення наслідків.

Ключові слова: туризм, статистика туризму, криза, тригер кризи.

JEL Classification: E27, L83, R58.

Вступ

Туризм сприймається науковою й громадською думкою як вагомий каталізатор економічної та соціальної трансформації країн і регіонів. Розвиток міжнародних відносин, ділового та міжкультурного взаєморозуміння, сприяння укріпленню глобальної спільноти й місцевих економік, підвищення рівня життя, збереження спадщини та традицій – ось далеко не повний перелік причин зацікавленості країн та окремих громад у активізації туристичної діяльності. Водночас можна стверджувати, що з розвитком туризму туристична компанія або дестинація стає максимально залежною від найрізноманітніших політичних, соціальних та економічних подій, що актуалізує низку ризиків і збільшує вразливість до потенційної кризи. Сукупність криз, що спіткала Україну впродовж XXI ст., щоразу дестабілізувала поступальний розвиток сфери туризму на національному і локальному рівнях, відкидала назад у минуле всі громадські та підприємницькі ініціативи. Пом'якшення впливу кризових явищ на розвиток туризму потребує вироблення антикризових стратегій, і це неможливо уявити без детального статистичного аналізу цих впливів і рівня адаптивності туризму загалом та його окремих галузей.

Вплив різноманітних за своєю генезою криз на індустрію туризму завжди був у центрі уваги дослідницьких кіл. Так, наукові дослідження кризових явищ у туризмі розпочались ще у 70-х роках XX ст. (Jianchun Yang et al., 2021) й активізувались щоразу з наростанням кризових явищ різного походження світового, національного та локального масштабу, досягнувши свого максимуму через пандемію COVID-19 у 2020 р. Усі дослідження мали кількісний або якісний аналіз впливу конкретних кризових подій на туристичні галузі чи на дестинації різного рівня. Ще у 2004 р. відомий дослідник туризму Brent

the tourism landscape of Ukraine in recent years. The study highlights the tangible, measurable consequences of major shocks – from a sharp decrease in the number of tourists and their behavior patterns to sharp changes in the economic results of the sector's enterprises. The work aims to provide a detailed understanding of the sustainability and adaptability of the two main sectors of tourism - the hospitality and tour operating sectors. This analysis highlights the factors that have enabled certain tourism sectors to withstand the crises of recent years, while others may have struggled to adapt and recover. By carefully cataloging these trends and patterns, research provides information that can help design mitigation strategies.

Keywords: tourism, tourism statistics, crisis, crisis trigger.

Ritchie (2004) стверджував, що в науці недостатньо досліджень кризових і катастрофічних явищ у туристичній індустрії, впливу таких подій на галузь і на конкретні організації, а також аналізу реагування індустрії туризму на такі інциденти. Початок ХХІ ст. ознаменувався низкою цікавих досліджень кризових явищ у туризмі, а також спробами розглядати кризу як переломний момент для туристичної дестинації та бізнесу на її території (*Faulkner*, 2001). Доволі розповсюдженим у науці є підхід, коли дослідження присвячене певній події, що призвело до кризи, наприклад, цунамі або іншим природним явищам, змінам клімату, тероризму, економічним і фінансовим кризам, політичним конфліктам. Щодо світової кризи *COVID-19*, яка спричинила масштабне призупинення міжнародних подорожей, то її вплив на різні аспекти розвитку туризму на світовому, національному та локальному рівнях досліджено іноземними та українськими науковцями. Особливо варто зазначити праці *Непочатенко* (2020), *Бондаренко & Дугієнко* (2020), *Даниліної та ін.* (2020), *Haisheng et al.* (2021), які розглядають саме проблеми кризових ситуацій у сфері туризму, пов'язаних з пандемією.

Російська агресія проти України спричинила низку кризових явищ у сфері туризму, що також стало центром уваги наукових досліджень. Так, праці *Роїк & Недзвецької* (2022), *Tsviliy et al.* (2022), *Bobeka et al.* (2023), *Зарубіної та ін.* (2022), *Yermachenko et al.* (2024) сфокусовані на втратах українського туризму та перспективах його відновлення.

Метою цієї статті є розкриття впливу кількох масштабних криз ХХІ ст. на український туризм та вивчення ступеня адаптивності його галузей через низку індикаторів включно з економічними та фінансовими результатами діяльності відповідних суб'єктів господарювання.

У ході дослідження висунуто гіпотезу, що різним галузям економіки, підприємства яких є частиною сфери туризму, характерний різний ступінь адаптивності до масштабних криз.

Стаття охоплює вторинні та первинні джерела. Під час її написання використано результати кількох державних статистичних спостережень: "Основні показники економічної діяльності підприємств сфери нефінансових послуг", "Структурні зміни в економіці країни та її регіонів", адміністративні дані Адміністрації Державної прикордонної служби України щодо пропуску осіб та транспортних засобів через державний кордон України, виїзду громадян України за кордон, в'їзду іноземців та осіб без громадянства в Україну, дані Державної фіскальної служби України щодо обсягу туристичного збору. Порівняльні величини аналізуються внаслідок описової статистики щодо параметрів прибуття міжнародних туристів, кількості суб'єктів господарювання, зайнятості в туризмі, обсягів реалізації суб'єктів господарювання, їх рентабельності та прибутковості. Застосований набір даних охоплює період 2010–2022 рр. Кількісний аналіз підтверджений експертною

оцінкою. У цьому дослідженні автори спирались на концептуальну позицію, висловлену *UNWTO* та підкріплену в Методичних рекомендаціях зі складання допоміжного (сателітного) рахунку туризму в Україні, що затверджено наказом Держстату від 29 грудня 2017 р. № 359, згідно з якими до складу сфери туризму входять, серед інших, такі види господарювання: діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, засобів розміщування на період відпустки, надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів, діяльність інших засобів тимчасового розміщування, діяльність туристичних операторів, туристичних агентств, надання інших послуг з бронювання та пов'язана з цим діяльність.

Автори поставили перед собою завдання зафіксувати основні кризові моменти в економіці України в ХХІ ст. та проаналізувати реакції галузей туризму, зокрема – гостинності та туропереїтингу, на кожну з криз за низкою статистичних індикаторів (кількість туристів і суб'єктів підприємництва, чисельність зайнятих, податки, обсяг реалізації, прибутки та рівень рентабельності). На основі таких даних було заплановано визначити ступінь адаптивності галузей, тобто їх здатність виходити з кризи. Ці завдання послідовно виконано у п'яти розділах основної частини статті.

1. Туризм і криза

Замість використання чіткого масштабу або кількісного підходу *UNWTO* (2003, 2022) визначає кризу (що стосується туризму) як "будь-яку несподівану подію, що впливає на довіру мандрівника до місця призначення та заважає можливості продовжувати нормальне функціонування". *Sönmez et al.* (1999) застосовують більш широкий термін "криза туризму" для опису обставин, що можуть загрожувати нормальній роботі та веденню бізнесу, пов'язаного з туризмом; завдати шкоди загальній репутації туристичної дестинації щодо безпеки, привабливості та комфорту шляхом негативного впливу на сприйняття відвідувачем цієї дестинації; і своєю чергою спричинити спад національної/місцевої економіки туризму, перервати безперервність бізнес-операцій для індустрії подорожей через скорочення туристських прибуттів і витрат. Через такі визначення стає очевидним, що, *по-перше*, туристична криза може бути спровокована подіями різного походження; *по-друге*, важливою ознакою кризи в туризмі є негативний вплив цих факторів на імідж дестинації та її репутацію; *по-третє*, зміни іміджу або зменшення привабливості дестинації/дестинацій прямо відбиваються на результатах господарської діяльності підприємств, залучених в обслуговуванні відвідувачів тих чи інших територій.

При цьому *Bierman* (2003) стверджує, що, хоча вся сфера туризму вкрай чутлива до будь-якої турбулентності та нестабільності, і жодна

дестинація або підприємство не можуть бути повністю захищеними від кризи, деякі дестинації та сектори ринку, на відміну від інших, лишаються стійкішими до її проявів. Попри те, що неможливо усунути всі ризики, їх мінімізація має ґрунтуватись на ініціативах щодо зменшення вразливості бізнесу, узгоджених з ефективним управлінням кризою на національному та локальному рівнях.

2. Криза та адаптивність туризму

У дослідженні *Faulkner* (2001) зазначено, що "кризи та катастрофи мають трансформаційні конотації, кожна з яких має потенційно позитивні (наприклад, стимул до інновацій, визнання нових ринків тощо), а також негативні результати". Ринкова система прагне до відновлення, а це можливо завдяки здатності підприємства та дестинації вчитися на кризах, вносити зміни в політику, адаптувати та модифікувати стратегії, які не спрацювали ефективно (*Miller & Ritchie*, 2003).

Складна структура туристичного ринку змушує говорити про різний характер і масштаби кризових впливів. Так, цунамі в Південно-Східній Азії або землетрус у Туреччині здебільшого спричиняють падіння попиту на українському ринку на тури та авіаквитки за цими напрямками і зачіпають майже винятково сектор туроперейтингу та авіаційну галузь. У такому разі адаптивність визначається здатністю до диверсифікації продукту та спроможністю швидко провести реінжиніринг бізнес-процесів. Проте у цьому дослідженні ми детально розглянемо різні за походженням масштабні кризи, які вплинули на всі без винятку галузі туризму.

3. Кризи в українській економіці ХХІ ст.

Першою масштабною політичною й економічною українською кризою ХХІ ст. можна вважати кризу 2014 р., коли реальний ВВП впав на 6.8%, реальна валова додана вартість скоротилась в усіх секторах, за винятком сільського господарства та неринкових послуг, внаслідок російської агресії на сході країни. Високий фіскальний тиск, фінансові обмеження та пришвидшення інфляції призвели до падіння внутрішнього попиту на 10.8%. Чистий реальний експорт мав додатній внесок до економічного зростання, оскільки реальний імпорт впав більше, ніж експорт (Інститут економічних та політичних консультацій, 2015). Щодо окремих секторів туризму, то наслідками цієї кризи стало передусім різке падіння в'їзного туристичного потоку, спричинене анексією територій, в тому числі потужних дестинацій АР Крим і м. Донецьк, погіршення іміджу країни на цільових ринках, втратою багатьох ринків, зокрема й російського, який традиційно становив близько 60% потоку, що відбилось на індустрії гостинності, інкамінговому туроперейтингу, пасажирському

транспорті та на тих видах економічної діяльності, що залучені до обслуговування відвідувачів.

Криза спричинила неабиякі втрати в секторі виїзного та внутрішнього туризму. Зі сфери інтересів українських туристів "випали" кримські дестинації та м. Донецьк, утім важливішим наслідком стало падіння внутрішнього попиту на відповідні продукти та послуги.

Надалі економічною кризою природного походження XXI ст., що катастрофічно вплинула на глобальний туризм, стала пандемія *COVID-19*. У 2020 р. ВВП України зменшився на 4%, скоротилися обсяги експорту та імпорту товарів і послуг відповідно на 7.8 і 12.5%. Рівень безробіття зріс до 9.5% з 8.2% у 2019 р. (Інститут економічних та політичних консультацій, 2021). Введення карантинних обмежень вплинуло на всі сектори туризму, змусивши суб'єктів господарювання формувати реактивні антикризові стратегії.

Причиною третьої аналізованої кризи є повномасштабна російська воєнна агресія, що розпочалась у лютому 2022 р. У 2022 р. ВВП втратив 29.1%, споживчі витрати впали на 27%, експорт – на 42%, імпорт – на 19% (Економічна правда, 2023, 4 травня). Остання криза зачепила всі без винятку галузі туризму, проте виявила й сильні регіональні відмінності цих змін. Так, готельний сектор Львівської, Івано-Франківської, Закарпатської та Чернівецької областей зазнав значно менших втрат порівняно з тими регіонами України, на територіях яких ведуться бойові дії.

4. Аналіз статистичних даних

4.1. Потоки відвідувачів

Згідно з даними Державної прикордонної служби України, отриманими за запитом, кількість іноземців, які в'їхали на територію України, критично зменшувалась тричі: у період 2014–2015 рр. – на 48% порівняно з 2013 р.; у період пандемії *COVID-19* у 2020 р. – на 75% порівняно з 2019 р.; з початку російської воєнної агресії – на 46% (рис. 1). Після кризи *COVID-19* український в'їзний туризм так і не оговтався, плавно "зайшовши" в іншу кризу, хоча в 2021 р. спостерігалось зростання потоку іноземних відвідувачів на 26%, у тому числі з туристичними цілями. Однак у 2023 р. кількість в'їздів іноземців на територію України дещо зросла (на 6%), утім турпотік ще лишається безпрецедентно малим, і його мотиваційна структура вочевидь суттєво відрізняється від довоєнної. Так, за оцінками експертів, вагому частку в турпотіці посіли дипломати, волонтери, медійники, громадські активісти (*Kyivstar Business Hub*, 2023).



Рис. 1. Динаміка в'їзду в Україну іноземних громадян і виїзду з України громадян України, осіб

Джерело: дані Державної прикордонної служби України (за запитом).

Окремих роз'яснень потребує динаміка потоку українців, які виїжджали за межі країни впродовж досліджуваного періоду. Так, падіння виїзного туризму під час кризи 2014–2015 рр. не було таким критичним і становило лише 6%, але згодом щороку спостерігався приріст до 2020 р., коли кількість виїздів українців за кордон скоротилась на 62%. Після відновлення в 31% у 2021 р. виїзний потік знов збільшився у 2022 р., але вже через нетуристичну складову – біженців. До речі, кількість громадян України, що виїхали за кордон за різних цілей в 2021 р., становила 14 726 250 осіб, а у 2022 р. – 15 538 488 осіб, але розподіл цілей поїздки кардинально змінився впродовж 2022 р. Якщо з 24 лютого 2022 р. серед виїжджаючих переважали саме біженці, то з травня 2022 р. з'явилась частка туристів, але часто прихована. У 2023 р. кількість виїздів українських громадян дещо зменшилась, мотивація явно змінилась на користь певних видів туризму, а структура потоку – на користь жінок. Саме в частині виїзного потоку спостерігається певний синкретизм мети та мотивації подорожей, коли традиційна для туризму мотивація переплітається з бажанням уникнути тягот війни, прагненням безпеки тощо. Цей важливий аспект, на нашу думку, є підґрунтям для збереження попиту на виїзний туризм на певному рівні, а отже – збереження бізнесу.

Ринок туроперейтингу відреагував на зміни: з одного боку, на український ринок вийшли іноземні туроператори з Молдови, Польщі, Німеччини, Румунії, з іншого – національні туроператори відкрили власні рейси з територій сусідніх країн або перенесли акценти на автобусні тури.

Щодо внутрішнього туризму, то в Україні не ведуться статистичні спостереження, але дослідження, проведене у 2023 р. Державним агентством розвитку туризму України (ДАРТ) та проектом *UNICEF U-Report Ukraine*, показує його певну активізацію у період війни (ДАРТ, 2023).

4.2. Податки: галузевий і регіональний аспекти

Ще одна група даних, внаслідок якої можна проаналізувати стан сфери туризму України, є показники податкових надходжень суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, що належить до сфери туризму, а також туристичного збору.

Моніторинг обсягів податкових надходжень від суб'єктів господарювання з 2021 р. проводить ДАРТ за 5 КВЕД, що відносяться до сфери туризму, тому за результатами цих даних можна проаналізувати лише останню масштабну кризу. Так, за даними агенції, податкові надходження від туристичної сфери у 2023 р. зросли на 32% порівняно з 2022 р. (рис. 2); кількість платників податків знизилась на 9%, причому кількість юридичних осіб – на 22%, а фізичних – на 5%, що свідчить про характер трансформаційних процесів. Надходження до держбюджету від діяльності готелів становили 1 303 623 тис. грн, це майже вдвічі більше, ніж ті, що представники готельної галузі сплатили в бюджет у 2022 р. і майже аналогічні сплаченим готелями у 2021 р.; податкові надходження від туристичних операторів у 2023 р. порівняно з 2022 р. зросли майже на чверть – 205 828 тис. грн проти 167 858 тис. грн (ДАРТ, 2023). Висхідний тренд бачимо й у частині туристичного збору (рис. 3).

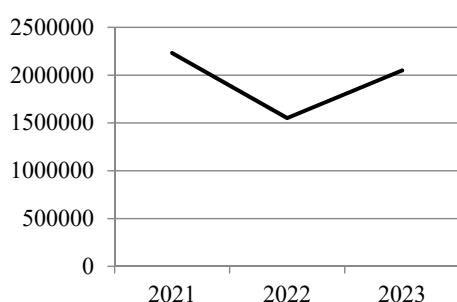


Рис. 2. Динаміка податкових надходжень від сфери туризму, тис. грн.

Джерело: складено авторами за даними (ДАРТ, 2023).

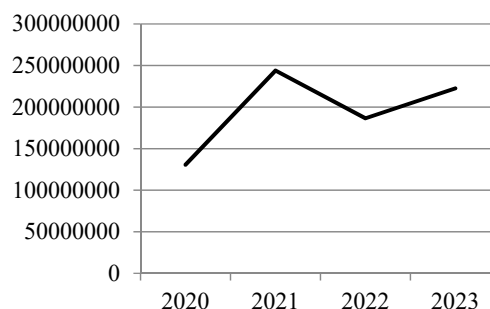


Рис. 3. Динаміка обсягів туристичного збору, грн.

Джерело: складено авторами за даними Open budget (2024).

Щодо ситуації з податковими надходженнями у регіональному розрізі, то можна спостерігати кілька груп регіонів України, що поділені залежно від впливу останньої кризи на їх сферу туризму (табл. 1). По-перше, це регіони, де спостерігалось зростання податкових надходжень упродовж воєнних років: Закарпатська, Київська, Львівська, Хмельницька, Чернівецька області, які стали спочатку воєнної агресії осередком для біженців, а згодом й основними дестинаціями для туристів в Україні. До цього переліку умовно можна віднести й Івано-Франківську область, потік до якої у 2022 р. виріс, а в 2023 р. дещо зменшився.

По-друге, це Вінницька, Волинська, Житомирська, Полтавська, Рівненська, Тернопільська області, суб'єкти туристичного підприємництва яких спочатку російської агресії погіршили показники податкових надходжень, але вже у 2023 р. покращили їх навіть порівняно з 2021 р. По-третє, це м. Київ, Дніпропетровська, Миколаївська, Одеська, Сумська, Харківська, Черкаська області, які, попри певне зростання у 2023 р., так і не змогли вийти на обсяги довоєнного 2021 р. І нарешті до четвертої групи увійшли Донецька, Запорізька, Луганська, Херсонська та Чернігівська області, податкові надходження від суб'єктів підприємництва яких продовжують падати через руйнації, нанесені війною.

Таблиця 1

Динаміка змін (темпи приросту) обсягів податкових надходжень від сфери туризму регіонів України у 2021–2023 рр.

Регіон	Обсяги податкових надходжень від сфери туризму, млн грн			Темпи приросту, %		
	2021	2022	2023	2021/2022	2022/2023	2021/2023
м. Київ	777.9	415.2	449.3	-46.6	8.2	-42.2
Вінницька	27.4	23.9	29.9	-12.8	25.1	9.1
Волинська	13.3	11.8	15.9	-11.3	34.7	19.5
Дніпропетровська	98.4	69.5	98.1	-29.4	41.2	-0.3
Донецька	59.6	18.8	8.8	-68.5	-53.2	-85.2
Житомирська	14.1	9	14.5	-36.2	61.1	2.8
Закарпатська	59.5	72.4	94.2	21.7	30.1	58.3
Запорізька	98.6	26.2	12.2	-73.4	-53.4	-87.6
Івано-Франківська	132	159.7	138.8	21.0	-13.1	5.2
Київська	125.4	163.9	239	30.7	45.8	90.6
Кіровоградська	15.2	10.9	15.8	-28.3	45.0	3.9
Львівська	215.4	273.8	345.5	27.1	26.2	60.4
Луганська	9.2	1.9	0.5	-79.3	-73.7	-94.6
Миколаївська	45.9	14.3	21.7	-68.8	51.7	-52.7
Одеська	210.8	87.6	98.8	-58.4	12.8	-53.1
Полтавська	43.5	34.6	45.4	-20.5	31.2	4.4
Рівненська	16.2	14.1	20.1	-13.0	42.6	24.1
Сумська	11.4	7.3	9.8	-36.0	34.2	-14.0
Тернопільська	17.3	15.1	19.6	-12.7	29.8	13.3
Харківська	104.8	38.9	49.6	-62.9	27.5	-52.7
Херсонська	58.7	10.4	1.7	-82.3	-83.7	-97.1
Хмельницька	21.4	22.6	31.2	5.6	38.1	45.8
Черкаська	23	17.4	20.7	-24.3	19.0	-10.0
Чернівецька	18.2	20.7	28.8	13.7	39.1	58.2
Чернігівська	18.6	11.3	10.8	-39.2	-4.4	-41.9

Джерело: складено авторами за даними (ДАРТ, 2023).

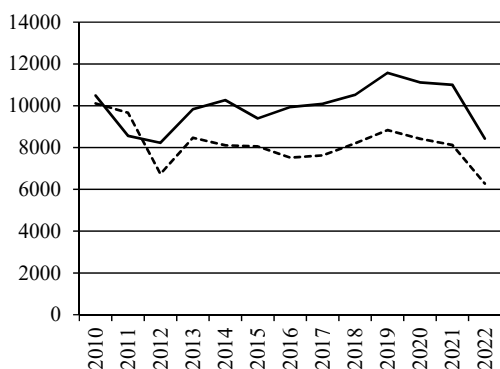
На рис. 3 представлена динаміка обсягів туристичного збору в Україні за 2018–2023 рр. (до 2018 р. розміри цього місцевого податку були іншими, тому порівнювати їх не можна). З рис. 3 видно, що хоча ставка туристичного збору встановлюється рішенням кожного конкретного органу місцевого самоврядування за кожну добу тимчасового розміщення у місцях проживання (ночівлі) і коливається залежно від громади від

0.5% мінімальної заробітної плати – для внутрішнього туризму та до 5% мінімальної заробітної плати – для в'їзного, що передбачено п.п. 268.5.1 п. 268.5 ст. 268 Податкового кодексу України (Податковий кодекс України, 2018), загальний тренд є очевидним – бачимо "провальний" для туризму 2020 р. і 25% падіння у воєнному 2022 р., після чого, у 2023 р. спостерігалось 24% зростання показника, що явно свідчить про певне відновлення саме готельного сектору.

Якщо проаналізувати регіональні відмінності в обсягах зібраного туристичного збору (ДАРТ, 2023), то обсяги надходжень туристичного збору в регіонах, що частково окуповані, очікувано різко скоротились, тоді як аналогічний показник у Львівській, Івано-Франківській, Закарпатській, Чернівецькій, Кіровоградській, Тернопільській областях зріс більш ніж удвічі. Це створює певну дилему, адже очевидним є те, що зростання у тому числі відбулось завдяки притоку біженців з інших регіонів країни, проте формально до моменту взяття на облік як внутрішньо переміщених, ці люди, зупиняючись у закладах розміщування, продовжували сплачувати туристичний збір.

4.3. Кількість суб'єктів господарювання та зайнятість

Економічний шок, який відчувають суб'єкти підприємництва сфери туризму під час кризи, закономірно відображується на динаміці кількості підприємств і чисельності зайнятих (рис. 4, 5).



----- Тимчасове розміщування
 — Діяльність туристичних операторів, надання послуг з бронювання

Рис. 4. Динаміка кількості суб'єктів господарювання сфери туризму, од.

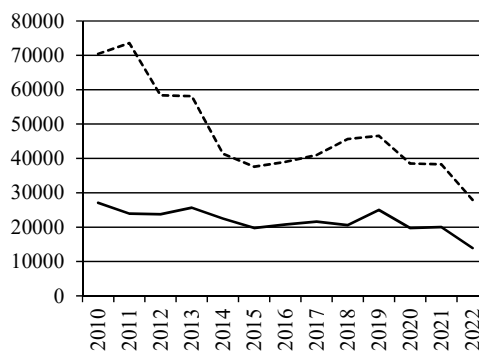


Рис. 5. Динаміка зайнятості у сфері туризму за видами економічної діяльності, осіб

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

З рис. 4, 5 видно, що характер динаміки за кожним показником в обох досліджуваних галузях сфери туризму – гостинності та туроперейтингу – приблизно однаковий, з реакцією на кризові явища, однак туроперейтинг швидше виходив з кризи, досягаючи передкризових значень.

Для того щоб проаналізувати діяльність сфери туризму в динаміці, варто розглянути цей показник за тими видами економічної діяльності, що належить до сфери туризму. Обрано було сім таких видів діяльності за КВЕД-2010 (Державна служба статистики України, 2017): діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування, діяльність засобів розміщування на період відпустки, надання місць кемпінгами та стоянками для житлових автофургонів і причепів, діяльність інших засобів тимчасового розміщування, діяльність туристичних операторів, діяльність туристичних агентств, надання інших послуг з бронювання та пов'язана з цим діяльність (табл. 2).

Таблиця 2

Динаміка змін (темпи приросту) кількості суб'єктів господарювання у сфері туризму за видами економічної діяльності, %

Період порівняння	Тимчасове розміщування					Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг з бронювання			
	Усього	у тому числі:				Усього	у тому числі:		
		готелів	засобів розміщування на період відпустки	надання місць кемпінгами	інших засобів		туристичних агентств	туристичних операторів	з надання інших послуг з бронювання
2010/2011	-4.4	-3.4	-5.7	-3.7	-2.2	-18.4	-23.7	47.9	-28.2
2011/2012	-30.3	-26.0	-33.8	-16.5	-33.1	-3.9	-4.0	-4.1	-3.0
2012/2013	25.7	25.8	24.8	30.3	30.0	19.5	19.5	20.7	17.8
2013/2014	-4.2	7.7	-13.7	-16.3	-15.0	4.5	10.8	-11.8	-16.3
2014/2015	-0.6	-1.1	2.1	2.8	-13.7	-8.5	-10.0	-0.4	-7.0
2015/2016	-6.6	1.7	-20.0	-13.5	19.7	5.8	-2.1	-15.4	108.6
2016/2017	1.4	8.0	-4.6	-7.8	-15.1	1.6	6.6	1.2	-18.8
2017/2018	7.5	12.5	2.4	-6.8	-7.2	4.2	7.3	9.9	-17.0
2018/2019	7.7	9.3	5.9	1.8	1.7	10.0	10.4	3.5	14.4
2019/2020	-4.7	-6.0	-0.5	-8.9	-15.9	-4.0	-2.8	-5.0	-11.1
2020/2021	-3.5	-4.3	-1.4	-5.9	-6.8	-1.0	0.1	-4.8	-5.6
2021/2022	-22.8	-16.7	-32.1	-37.5	-30.5	-23.4	-22.7	-37.2	-14.4

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

Аналіз темпів приросту кількості суб'єктів господарювання показує, що ринок туropolерейтингу повністю відновлювався до докризових значень вже через рік після початку кризи, тоді як ринок гостинності потребував більше часу.

Щодо чисельності зайнятих, то тут обом секторам потрібно ще більше часу – приблизно 3–4 роки, щоб відновити докризові значення. Також бачимо, що на згаданих ринках під час кризи швидкість зменшення чисельності зайнятих більша за швидкість скорочення кількості суб'єктів господарювання.

4.4. Обсяг реалізації, прибутковість, рентабельність

Ще один важливий індикатор кризи – обсяг реалізації товарів (послуг), щодо якого дані збираються в рамках державного статистичного спостереження "Структурні зміни в економіці країни та її регіонів" (рис. 6). Тож впевнене зростання цих галузей сфери туризму спостерігаємо у 2012–2013 рр., спад – у 2014 р. на 30–50% залежно від виду діяльності, потім повільне рівномірне відновлення сектору до 2019 р., знов криза 2020 р. з падінням обсягів реалізації на 10–30% і швидке відновлення в 2021 р. – від 60 до 90% за один рік з перевищенням значення передкризового 2019 р., що вочевидь свідчить про адаптивність системи, і новий спад на 50% у 2022 р. На рис. 7, де показано динаміку чистого прибутку (збитку) суб'єктів господарювання у сфері туризму, є значні відмінності у секторах туризму. Після кризи 2014 р. і туropolерейтинг, і сектор гостинності отримали прибутки лише в 2017 р., після кризи 2020 р. – вже в 2021 р., а воєнна криза більш негативно відбилась саме на секторі гостинності.

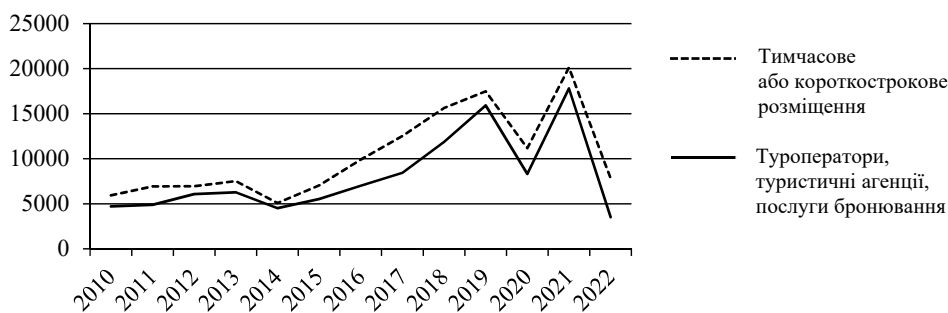


Рис. 6. Динаміка обсягів реалізованої продукції суб'єктів господарювання сфери туризму, млн грн

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).



Рис. 7. Динаміка чистого прибутку (збитку) суб'єктів господарювання у сфері туризму, млн грн

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

Аналогічні явища спостерігаємо і в іншому, суто туристичному секторі сфери туризму – туropolерейтингу, де в 2014 р. обсяги реалізації впали на 30% за усіма видами діяльності, а з 2015 р. система почала відновлюватись з швидкістю 20, 30, а за деякими видами діяльності й 50% щороку аж до коронавірусної кризи, коли сектор "просів" на 30–50%. Утім відновлення настало доволі швидко – в 2021 р., коли обсяги реалізації туropolераторів зросли одразу на 140%, а турагентів – на 90% (табл. 3). Очевидно, що подібна ситуація відбувалась і в 2023 р., після катастрофічного падіння, пов'язаного з початком війни, проте статистичні дані на час написання статті поки ще не опубліковані. Отже, можемо стверджувати, що адаптивність сектору туropolерейтингу виявилась ще вищою, ніж в секторі гостинності.

Таблиця 3

Динаміка (темпи проросту) обсягів реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання сфери туризму у 2010–2022 рр., %

Період порівняння	Тимчасове розміщування					Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг з бронювання			
	Усього	у тому числі:				Усього	у тому числі:		
		готелів	засобів розміщування на період відпустки	надання місць кемпінгами	інших засобів		туристичних агентств	туристичних операторів	з надання інших послуг з бронювання
2010/2011	16.8	22.4	5.3	25.9	0.0	3.9	4.8	21.8	-44.9
2011/2012	0.2	5.2	-7.6	-5.7	-32.1	24.4	-34.7	122.7	-20.2
2012/2013	8.1	9.1	1.7	301.6	9.4	3.1	8.8	-1.7	38.3
2013/2014	-32.3	-30.4	-35.7	-13.6	-53.5	-28.1	-25.1	-31.8	-3.9
2014/2015	38.4	45.9	11.0	-83.8	25.1	22.4	29.9	15.1	47.3
2015/2016	40.4	43.6	25.6	46.5	17.4	26.9	28.7	24.6	34.5
2016/2017	26.6	26.2	28.2	48.3	32.6	20.4	18.3	23.5	10.0
2017/2018	24.9	24.4	31.0	8.8	8.6	40.8	28.0	47.9	45.3
2018/2019	11.8	8.4	32.8	17.3	19.0	34.1	21.7	38.5	48.1
2019/2020	-36.0	-40.6	-13.9	-9.0	-24.3	-47.8	-43.4	-52.2	-33.2
2020/2021	79.9	77.2	93.2	6.8	55.0	114.1	93.1	135.5	72.1
2021/2022	-61.1	-51.2	-91.6	-51.5	-86.4	-80.3	-79.5	-84.3	-58.6

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

Розглядаючи динаміку прибутків (збитків)¹ підприємств сфери туризму й групуючи види економічної діяльності, про які вже зазначалося, у дві групи – гостинність або тимчасове розміщування, до якої відносяться 4 КВЕД і туropolерейтинг або діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг бронювання

¹ Чистий прибуток/чистий збиток за видом економічної діяльності розраховується як алгебраїчна сума прибутку (збитку) до оподаткування, податку на прибуток та прибутку (збитку) від призупиненої діяльності після оподаткування у звітному періоді (Держстат, 2021).

та пов'язана з цим діяльністю, до якої відносяться 3 КВЕД, стає зрозумілим, що з першої групи швидше адаптовувались до криз підприємства виду діяльності 55.10 – Діяльність готелів і подібних засобів тимчасового розміщування – і до 2014 р. хронічно перебували у збитках і ця ситуація значно погіршилась в 2014–2016 рр., коли рентабельність їх діяльності становила від –37 до –59%. У 2017–2019 рр. ситуація значно покращилась – у готелів з'являються прибутки. Проте криза COVID-19 в Україні знов погіршила ситуацію в готельному бізнесі, що найбільше з усіх видів економічної діяльності постраждав від пандемії. Динаміка прибутків (збитків) туроператорів була майже аналогічною готельному сектору – вони також зазнали великих втрат у період з 2014–2016 рр. і відновились у 2017–2019 рр., відчували глибоке падіння коронавірусної кризи і надалі обнадійливий підйом показників прибутку, нове падіння у 2022 р. і початок відновлення у 2023 р. Щодо другої групи, то найкраще адаптувались до кризи туристичні агентства, які щоразу після падіння вже наступного року починали отримувати прибуток (табл. 4).

Таблиця 4

Чистий прибуток (збиток) підприємств сфери туризму за видами економічної діяльності у 2010–2023 рр., млн грн

Рік	Тимчасове розміщування					Діяльність туристичних агентств, туристичних операторів, надання інших послуг з бронювання			
	Усього	у тому числі:				Усього	у тому числі:		
		готелів	засобів розміщування на період відпустки	надання місць кемпінгів	інших засобів		туристичних агентств	туристичних операторів	надання інших послуг бронювання
2010	-309.5	-186.9	-97.0	-0.5	-24.9	-178.2	-128.5	-28.7	-20.9
2011	-357.9	-218.8	-138.6	-2.9	2.3	-172.7	-135.3	8.7	-46.1
2012	-700.6	-594.5	-105.3	-2.3	1.6	-134.3	-5.6	-125.5	-3.1
2013	-898.3	-762.6	-117.8	-1.4	-16.4	-480.6	-380.0	-51.9	-48.6
2014	-5361.3	-5142.9	-176.2	-13.1	-29.2	-297.0	-35.9	-212.3	-48.7
2015	-5072.1	-4959.1	-90.8	-20.9	-1.3	-242.5	-1.5	-216.5	-24.3
2016	-2060.9	-2028.6	-29.5	1.4	-4.2	-281.7	46.2	-365.3	37.4
2017	1323.0	1470.2	-132.2	-6.8	-8.2	0.8	22.8	-2.9	-19.0
2018	1825.2	1846.7	-11.9	-0.9	-8.6	11.0	57.9	-59.9	12.9
2019	3194.7	3192.9	11.1	-0.9	-8.3	126.2	121.4	-29.3	34.0
2020	-3947.3	-3858.6	-82.1	0.5	-7.1	-1126.4	-58.1	-1017.5	-50.7
2021	4107.1	2760.3	1344.4	0.7	1.6	589.4	161.7	458.1	-30.3
2022	-6526.7	-6464.0	-66.4	-0.4	4.1	-463.9	-72.8	-270.1	-121.0
2023	-664.1	-624.7	-42.4	0.1	2.9	2318.3	64.4	2115.0	138.8

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

Якщо проаналізувати рентабельність операційної діяльності за галузями туризму (види економічної діяльності), ґрунтуючись на позиції, що рентабельність всієї діяльності розраховується як результат співвідношення чистого прибутку (збитку) до всіх витрат діяльності підприємств, а рентабельність операційної діяльності розраховується як результат співвідношення фінансового результату від операційної діяльності (прибуток, збиток) до витрат операційної діяльності підприємств (Держстат, 2021), то бачимо підтвердження того, що сектор туropolерейтингу швидше виходить з кризи, ніж сектор гостинності (табл. 5, рис. 8).

Так, розглядаючи кожен посткризовий період, спостерігаємо часовий лаг для зростання рентабельності в один рік для турагентів (здебільшого малого і мікробізнесу) та туropolераторів, тоді як готелі потребують більше часу, щоб підвищити ефективність своєї діяльності.

Таблиця 5

Рентабельність діяльності підприємств за видами економічної діяльності за 2010–2023 рр., %

Рентабельність діяльності														
Роки	готелів і подібних засобів тимчасового розміщення		засобів розміщування на період відпустки та ін.		з надання місць кемпінгами та стоянками		інших засобів тимчасового розміщення		турагентств		туropolераторів		з надання інших послуг з бронювання та пов'язана з цим діяльність	
	операційна	вся	операційна	вся	операційна	вся	операційна	вся	операційна	вся	операційна	вся	операційна	вся
2010	1.6	-2.7	-7.1	-7.6	-20.3	-20.6	-5.6	-6.7	-2.4	-4.1	11.5	-2.1	-5.5	-6.6
2011	1.5	-3.2	-5.7	-10.2	-39.4	-53.2	0.0	0.4	-2.3	-4.0	1.8	0.3	-5.9	-9.4
2012	-4.9	-8.5	-4.0	-7.3	-24.8	-32.1	2.9	1.0	1.5	-0.4	-0.7	-2.9	-0.3	-1.6
2013	-5.3	-10.6	-5.3	-8.6	-2.9	-4.0	-6.5	-7.6	-20.8	-20.5	0.5	-1.2	-6.2	-13.1
2014	-54.4	-54.7	-17.1	-21.4	-29.1	-29.1	-17.0	-34.3	-3.9	-3.3	-4.2	-6.7	-11.1	-15.3
2015	-35.3	-37.2	-9.2	-11.3	-74.0	-80.6	-2.7	-2.2	-0.8	-0.1	-4.0	-5.7	2.2	-5.9
2016	-5.9	-16.1	-1.7	-3.5	28.3	9.1	-2.6	-6.3	1.8	3.0	-8.2	-7.4	3.1	8.0
2017	18.7	11.6	-4.2	-12.0	-54.2	-47.7	-5.3	-8.2	1.8	1.3	0.0	-0.1	-10.4	-3.9
2018	22.3	14.6	-0.1	-0.9	-8.6	-8.8	-11.5	-9.6	4.4	2.8	-0.2	-0.8	3.4	1.9
2019	25.5	23.6	0.9	0.7	-8.3	-10.6	-8.9	-7.3	7.9	5.3	-0.9	-0.3	5.8	3.4
2020	-28.5	-30.6	-6.7	-5.1	-0.6	6.3	-10.1	-1.1	-5.0	-5.1	-11.0	-15.4	-8.2	-7.6
2021	16.6	22.5	97.7	80.7	20.8	9.3	-10.3	0.2	4.9	5.9	5.3	4.9	-2.4	-2.5
2022	-22.4	-44.3	-22.4	-9.6	32.7	-4.4	-4.2	6.9	-5.6	-7.0	-8.9	-11.9	-31.8	-9.8
2023	4.8	-5.3	-14.4	-8.1	5.2	1.3	-7.8	4.3	4.2	4.3	79.9	62.8	16.2	10.3

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).



Рис. 8. Динаміка рентабельності операційної діяльності підприємств сфери туризму, %

Джерело: складено авторами за даними (Держстат, 2024).

Наприклад, всі галузі туropolерейтингу, включаючи діяльність туropolераторів, турагентів і підприємств, що надають послуги з бронювання, мали в 2022 р. від’ємний рівень як операційної, так і загальної рентабельності, а вже в 2023 р. цей рівень піднявся до середньогалузевого для агентів 4.2 і 4.3% та 79 та 62% для туropolераторів.

Водночас готельний сектор демонструє глибші падіння (див. рис. 8) і повільнішу адаптацію до кризи, що триває довше року.

5. Вихід з кризи

Тривалість будь-якої конкретної кризи та пов’язаного з нею періоду відновлення може суттєво відрізнятись. Вплив кризи є багатовимірним і, окрім суто економічних і соціальних збитків, відчувається на низці інших моментів – фізичних руйнаціях, екологічних втратах, медичного й емоційного стану людей.

Ефективне відновлення сфери туризму на мікро-, мезо- та макрорівнях потребує масштабної перебудови бізнес-процесів і потужного маркетингу.

На мезо- та макрорівнях удосконалюються оперативні практики й системи, правоохоронні та профілактичні заходи, потужні зв’язки з громадськістю, створення позитивних образів і вражень, візити знаменитостей, знайомство з журналістами, проведення міжнародних подій, тобто все те, що може вплинути на суб’єктивні думки та ставлення потенційних споживачів. На мікрорівні антикризові стратегії передбачають диверсифікацію товарної бази, орієнтацію на нові сегменти ринку та підвищення рівня якості та конкурентоспроможності.

Узагальнення підходів українських науковців дає змогу виокремити такі групи стратегічних і тактичних заходів:

диверсифікацію, тобто розширення сфери діяльності суб’єкта господарювання в будь-якому напрямі, щоб не бути залежним від одного ринку. Застосовується на початку створення підприємства, за перших ознак кризи. Метою диверсифікації є об’єднання у межах однієї

організації різних стадій виробництва та розподілу, різних видів діяльності задля суттєвої економії витрат. У сфері туризму України наявні такі приклади диверсифікації: запровадження туроператором надання транспортних послуг; вихід операторів іноземного туризму на ринок внутрішнього туризму тощо;

реінжиніринг – перепроєктування бізнес-процесів підприємства шляхом скорочення зайвих ланок та операцій у бізнес-процесах, зайвих витрат часу та інших ресурсів з метою підвищення показників ефективності діяльності, зокрема продуктивність праці, час обслуговування, собівартість тощо;

регуляризація – формування системи стратегічного планування та управлінського обліку, створення комплексної системи фінансового контролю та планування, автоматизованої системи обліку, повноцінних маркетингових служб тощо. Унаслідок цього заходу підприємства формують системи управління, що спроможні вирішувати великий обсяг складних задач, пов'язаних з роботою (Нізалов, 2000);

реструктуризація – здійснення організаційно-економічних, правових, виробничо-технічних заходів, спрямованих на зміну структури підприємства, його управління, форм господарювання, що забезпечуватимуть підприємству фінансове оздоровлення, збільшення обсягів випуску конкурентоспроможної продукції, підвищення ефективності виробництва;

злиття – об'єднання підприємств (шляхом створення нової юридичної особи або приєднання підприємств до головного підприємства), у результаті якого власники (акціонери) підприємств, що об'єдналися, здійснюватимуть контроль над усіма чистими активами об'єднаних підприємств;

ліквідація – припинення діяльності підприємства з метою задоволення кредиторських вимог;

даунсайзинг – зменшення виробничих потужностей та чисельності персоналу підприємства відповідно до реального попиту та ринкових можливостей з метою скорочення постійних витрат, зменшення собівартості продукції;

санація – об'єднує сукупність заходів фінансово-економічного, виробничо-технічного, організаційного та соціального характеру, що спрямовано на швидке покращення фінансових показників підприємства шляхом зміни структури активів та пасивів підприємства. До санаційних заходів належать: консервація, оренда та розпродаж основних засобів, що не використовуються підприємством, заміна короткострокових боргових зобов'язань на довгострокові, передача об'єктів соціальної сфери до муніципальної власності тощо (Захарченко, 2014);

моніторинг – дослідження, оцінка та прогноз стану навколишнього середовища в зв'язку господарчою діяльністю підприємства задля раннього виявлення кризи, яка насувається, та слабких її сигналів (Захарченко, 2014);

контролінг – функція у системі управління підприємством, яка аналізує та координує систему виконання виробничих програм порівняно з плановими показниками (Рубан, 2015);

бенчмаркінг – безупинний систематичний пошук і впровадження найкращих практик, що приведуть організацію до досконалішої форми. Дієвий інструмент для визначення становища компанії порівняно з іншими, подібними за розмірами та/або сферою діяльності, організаціями (Рубан, 2015).

З позиції цілісного управління кризою процес відновлення також може надати певний досвід, а отримані уроки слід оцінити та використати для розробки вдосконалених стратегій пом'якшення майбутньої кризи. Для DESTINATION, які значною мірою залежать від туризму, такі реформи передбачають значні економічні, соціальні та структурні інвестиції.

Висновки

Отже, у цій статті систематично відсортовано статистичні показники, що наочно демонструють вплив кризових явищ на розвиток вітчизняної сфери туризму, уточнено дослідницький контекст і рамки управління кризою в туризмі, для того щоб зрештою допомогти індустрії туризму підвищити рівень антикризового менеджменту та забезпечити теоретичне підґрунтя антикризового менеджменту туризму. Стаття дає огляд найвагоміших для українського туризму руйнівних подій за останнє десятиліття.

Статистична оцінка доводить наявність певного сценарію розвитку подій на туристичному ринку, який має такі етапи:

на *першому* – тригер кризи або певна подія внутрішнього або зовнішнього характеру, що запускає кризові явища різного типу, призводить до різкого зменшення попиту в усіх секторах ринку, а отже, економічний шок у галузях сфери туризму особливо помітний через падіння значень усіх індикаторів економічної активності;

на *другому* – відбуваються швидкі зміни в демографічній, поведінковій, мотиваційній структурі попиту;

на *третьому* – підприємства і DESTINATION сфери туризму, намагаючись вижити, адаптують бізнес-процеси до нових умов, ініціюють вихід на ринок продуктів і послуг, максимально пристосованих до змін попиту, диференціюють свою діяльність, а згодом, виходячи з шоку, починають активно впливати на попит у нових умовах;

на *четвертому* етапі, залежно від тривалості кризи, відновлюється попит і основні економічні індикатори діяльності підприємств галузі.

Результати аналізу статистики діяльності вітчизняних суб'єктів господарювання доводять, що, завдяки своїй структурі й особливостям бізнес-процесів, ринок туropolерейтингу швидше, ніж ринок гостинності, адаптується до кризових явищ, і це підтверджує висунуту гіпотезу. Крім того, кризи легше переносяться підприємствами сфери туризму регіонів, які є традиційно туристичними, з погляду як попиту (великі міста із зосередженням споживачів), так і пропозиції (Івано-Франківська, Львівська, Закарпатська області).

Саме регіональний аспект досліджень кризових явищ і має бути покладений в основу наших подальших досліджень.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ/REFERENCE

Beirman, D. (2003). Restoring Tourism Destinations in Crisis: <i>A Strategic Marketing Approach</i> (1st ed.). Routledge. ISBN 9781865089119.	
Bobeka, V., Gotalb, G., & Horvat, T. (2023). Impacts of the 2022 War in Ukraine on the Travel Habits of Ukrainian Tourists. <i>Naše gospodarstvo</i> , 69(3). https://doi.org/10.2478/ngoe-2023-0018	
Faulkner, B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. <i>Tourism Management</i> , (22), 135–147. https://doi.org/10.1016/S0261-5177(00)00048-0	
Haisheng Hu, Yang Yang, Jin Zhang (2021) Avoiding panic during pandemics: COVID-19 and tourism-related businesses. <i>Tourism Management</i> . https://doi.org/10.1016/j.tourman.2021.104316	
Jianchun, Yang, Wenting, Li, Hongming, Wei. (2021). Review of the Literature on Crisis Management in Tourism. <i>Proceedings of the 2021 2nd International Conference on Modern Education Management, Innovation and Entrepreneurship and Social Science</i> (MEMIESS 2021) https://www.atlantis-press.com/proceedings/memiess-21/125959221	
Kyivstar Business Hub. (2023). Туризм під час війни. Як галузь виживає та готується до відновлення. https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya	Kyivstar Business Hub. (2023). Tourism during the war. How the industry survives and prepares for recovery. https://hub.kyivstar.ua/articles/turyzm-pid-chas-vijny-yak-galuz-vyzhyvaye-ta-gotyetsya-do-vidnovlennya
Miller, G. A., & Ritchie, B. W. (2003). A Farming Crisis or a Tourism Disaster? An Analysis of the Foot and Mouth Disease in the UK. <i>Current Issues in Tourism</i> , 6(2), 150–171. https://doi.org/10.1080/13683500308667949	
Open budget: офіційний державний вебпортал Міністерства фінансів України. (2024). https://open-budget.gov.ua	Open budget: the official state web portal of the Ministry of Finance of Ukraine. (2024). https://open-budget.gov.ua
Ritchie, B. W. (2004). Chaos, crises, and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry. <i>Tourism Management</i> , 25(6), 669–683. https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.004	
Sönmez, S. F., Apostolopoulos, Y., & Tarlow, P. (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. <i>Journal of Travel Research</i> , 38(1), 13–18. https://doi.org/10.1177/004728759903800104	
Tsviliy, S., Gurova, D., Zhuravlova, S., & Mykhailyk, D. (2022). Economic security of the sphere of tourism business in the postwar period. Current issues of security management during martial law: scientific monograph. Košice. <i>Vysoká škola bezpečnostného manažérstva v Košiciach</i> , 265–277. https://www.calameo.com/read/005426639015198890887	
UN WTO. (2022). Rethinking Tourism – From Crisis to Transformation. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2022-09/from-crisis-to-transformation-WTD2022.pdf?VersionId=E2562wREej-LJYZbb51kplKFufBA9URdC	
UN WTO. (2003). Strategy for Crisis Management https://www.unwto.org/history	
Yermachenko, V., Melnychenko, S., Sidak, M., Dupliak, T., & Losytko, T. (2024). Sustainable tourism in the post-war reconstruction of territorial communities in Ukraine. <i>Access to science, business, innovation in the digitaleconomy</i> . ACCESS Press. 5(1), 34–57. https://doi.org/10.46656/access.2024.5.1(3)	
Бондаренко, А. Г., & Дугієнко, Н. О. (2020). Вплив пандемії Covid-19 на міжнародний туризм. <i>Східна Європа: економіка, бізнес та управління</i> . <i>Світове господарство і міжнародні економічні відносини</i> , 3(26), 3–7. https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-1	Bondarenko, A. G., & Dugienko, N. O. (2020). Impact of the Covid-19 pandemic on international tourism. <i>Eastern Europe: Economy, Business and Management</i> . <i>World economy and international economic relations</i> , 3(26), 3–7. https://doi.org/10.32782/easterneurope.26-1
Даниліна, С. О., Коцюрубенко, Г. М., & Шикіна, О. В. (2020) Фінансово-економічні наслідки пандемії для світової туристичної галузі. <i>Світове господарство і міжнародні економічні відносини</i> , 52(1), 29–34. https://doi.org/10.32843/bses.52-4	Danilina, S. O., Kocjurubenko, G. M., & Shikina O. V. (2020) Financial and economic consequences of the pandemic for the global tourism industry. <i>World economy and international economic relations</i> , 52(1), 29–34. https://doi.org/10.32843/bses.52-4
ДАРТ. (2023). Державне агентство розвитку туризму України. У 2023 році податкові надходження від туристичної галузі України вийшли на довоєнний рівень. https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzheniya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoieniyy-riven	State Tourism Development Agency of Ukraine (2023) In 2023, tax revenues from the tourism industry of Ukraine reached the pre-war level. https://www.tourism.gov.ua/blog/u-2023-roci-podatkovy-nadhodzheniya-vid-turistichnoyi-galuzi-ukrayini-viyshli-na-dovoieniyy-riven
Державна служба статистики України. (2017). <i>Методичні рекомендації із складання допоміжного (сателітного) рахунку туризму в Україні, затверджені наказом Держстату від 29 грудня 2017 року № 359</i> . http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2017/359/359_2017.htm	State Statistics Service of Ukraine. (2017). <i>Methodological recommendations for compiling an auxiliary (satellite) account of tourism in Ukraine, approved by the Order of the State Statistics Service of December 29, 2017 No. 359</i> . http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2017/359/359_2017.htm
Держстат. (2021). Державна служба статистики України Методологічні положення державного статистичного спостереження "Активи, власний капітал, зобов'язання та фінансові результати підприємств", затверджені Наказом Державної служби статистики 08.10.2021 р. No 254. http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/254/254.pdf	StateStatistic. (2021). State Statistics Service of Ukraine. Methodological provisions of state statistical monitoring "Assets, equity, liabilities and financial results of enterprises", approved by Order of the State Statistics Service of October 8, 2021 No. 254. http://www.ukrstat.gov.ua/norm_doc/2021/254/254.pdf

Держстат. (2024). <i>Державна служба статистики України</i> . https://ukrstat.gov.ua	StateStatistic. (2024). <i>State Statistics Service of Ukraine</i> . https://ukrstat.gov.ua
Економічна правда. (2023, 4 травня). Війна знищила третину ВВП України. <i>Як зараз виглядає економіка?</i> https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766	Economic Truth. (2023, May 4). The war destroyed a third of Ukraine's GDP. <i>How does the economy look now?</i> https://www.epravda.com.ua/weeklycharts/2023/05/4/699766
Зарубіна, А. В., Сіра, Е. О., & Демчук, Л. І. (2022). Особливості туризму в умовах воєнного часу. <i>Економіка та суспільство</i> , (41). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543/1484	Zarubina, A. V., Syra, E. O., & Demchuk, L. I. (2022). Peculiarities of tourism in wartime conditions. <i>Economy and society</i> , (41). https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1543/1484
Захарченко, В. І. (та ін.). (2014). Розвиток стратегічних підходів до управління підприємством у нестабільних умовах. <i>Донецьк. Ноулідж</i> .	Zakharchenko, V. I. (et al.). (2014). Development of strategic approaches to enterprise management in unstable conditions. <i>Donetsk. Knowledge</i> .
Інститут економічних і політичних консультацій. (2015). 2014 рік: Економічні підсумки для України "Рік кризи та нові можливості". http://www.ier.com.ua/files/Regular_products/Economic_Summary/ES_2014_ukr.pdf	Institute of Economic and Political Consultations. (2015). 2014: Economic results for Ukraine "A year of crisis and new opportunities". http://www.ier.com.ua/files/Regular_products/Economic_Summary/ES_2014_ukr.pdf
Інститут економічних і політичних консультацій. (2021). 30 років Незалежності: COVID-19 як економічна криза природного походження. http://www.ier.com.ua/publications/comments?pid=6718	Institute for Economic and Policy Consulting. (2021). 30 Years of Independence: COVID-19 as an Economic Crisis of Natural Origin. http://www.ier.com.ua/publications/comments?pid=6718
Непочатенко, В. О. (2020). Covid-19 і туризм: аналіз ситуації та економічні шляхи виходу з кризи. <i>Ефективна економіка</i> , (7). http://economy.nayka.com.uaop=1&z=8079 https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.52	Nepochatenko, V. O. (2020). Covid-19 and tourism: analysis of the situation and economic ways out of the crisis. <i>Efektivna ekonomika</i> , (7). http://economy.nayka.com.uaop=1&z=8079 https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.7.52
Нізалов, Д. В. (2000). Антикризове управління: вибір методів. <i>Наукові праці. Економічні науки</i> . (IX), 56–58. https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2001/9-1-38.pdf	Nizalov D. V. (2000) Anti-crisis management: a choice of methods. <i>Scientific works. Economic sciences</i> , (IX), 56–58. https://lib.chmnu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2001/9-1-38.pdf
Податковий кодекс України. (2018). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text	Tax Code of Ukraine. (2018). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text
Роїк, О. Р., & Недзвєцька, О. В. (2022). Шляхи розвитку туристичної сфери України у воєнний період. <i>Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія Економічні науки</i> . (46), 11–15. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2	Roik, O. R., & Nedzvetska, O. V. (2022). Ways of development of the tourist sphere of Ukraine during the war period. <i>Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series</i> . (46), 11–15. https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2022-46-2
Рубан, В. (2015). Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. <i>Галицький економічний вісник</i> , 48(1), 109–114. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf	Vira Ruban (2015) Crisis management tools and the basic functions of crisis. <i>Galician Economic Herald</i> . 48(1), 109–114. https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/138.pdf
Царук, В. В. (2023). Туризм в Україні в умовах воєнного стану – проблеми відновлення та пошуку нових моделей управління. <i>Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування</i> , (4), 15–24. https://doi.org/10.32782/tvnpub.2023.4.3	Tsaruk, V. V. (2023). Tourism in Ukraine in the conditions of martial law – problems of restoration and search for new management models. <i>Taurian Scientific Bulletin. Series: Public management and administration</i> , (4), 15–24. https://doi.org/10.32782/tvnpub.2023.4.3

Конфлікт інтересів. Автори заявляють, що вони не мають фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не мають відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автори працюють в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автори не отримували прямого фінансування для цього дослідження.

Внесок авторів є рівнозначним

Забалдіна Ю., Дворська І. Антикризова адаптація туристичної галузі України. *Scientia Fructuosa*. 2024. № 4. С. 121-140. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07)

Надійшла до редакції 08.08.2024.

Отримано після доопрацювання 15.08.2024.

Прийнято до друку 22.08.2024.

Публікація онлайн 05.09.2024.