

SECTION 9. TOURISM AND HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS

DOI: 10.46299/ISG.2023.MONO.ECON.2.9.1

9.1 Шляхи подолання кризових явищ у туристичному бізнесі: іноземний та вітчизняний досвід

Анотація: у статті проаналізовано ситуацію на ринку індустрії туризму; розглянуто кризові явища в туризмі, спричинені COVID-19 та їхні наслідки; детально розглянуто діяльність і розвиток туристичної індустрії у кризовий період, пов'язаний з війною на території України, проведена порівняльна характеристика відновлення інших країн світу після масштабних конфліктів; опрацьовано іноземний та вітчизняний досвід виходу з кризи; наведені обмеження, які запроваджені та мають юридичну законність в Україні; запропоновані шляхи подолання кризових явищ у туристичному бізнесі; подані варіанти для відпочинку в Україні, а також пропозиції розвитку туристичної галузі в Україні в кризовий і післякризовий періоди.

Досвід наших іноземних партнерів у плані подолання кризових явищ є цікавим і потрібним. Його треба вивчати і втілювати. Державна туристична політика країн, які пережили військові конфлікти та анексування частини території, спрямована на створення умов для залучення інвестицій. Україні необхідна державна політика, спрямована на розвиток туристичної галузі, з урахуванням іноземного досвіду щодо підтримки розвитку туризму з боку держави. Популяризація туристичної сфери впливає на залучення інвестицій, визрівають передумови для зростання національної економіки, що, в результаті, сприяє розвитку галузі, створенню додаткових робочих місць у суміжних із туристичною галузях.

Ключові слова: туризм, туристична індустрія, війна, антикриза, пандемія, кризовий період.

Мета статті: вивчити ситуацію, що виникла в туристичній галузі у країнах світу та в Україні у зв'язку з пандемією COVID-19 та воєнними діями в Україні, а також проаналізувати передумови для оптимістичних прогнозів розвитку

туріндустрії у післякризовий період, передбачити заходи, що можуть пом'якшити вихід туристичної галузі з кризи; дослідити та узагальнити іноземний та вітчизняний досвід для подолання кризових явищ у туристичній індустрії.

9.1.1 Вступ

Сучасна індустрія туризму – одна з найбільш перспективних галузей світового господарства, її можна розглядати як самостійний вид економічної діяльності. Сьогодні туризм став явищем, яке активно увійшло у повсякденне життя майже третини населення планети. Більше того, на початку ХХІ ст. туризм за обсягами доходу справедливо посів третє місце серед провідних галузей світової економіки. В багатьох країнах і регіонах туризм є основним джерелом прибутків.

Туризм і туристична індустрія інтенсивно розвиваються і є одними з найбільш високодохідних галузей світового господарства. Про це свідчить той факт, що на частку туризму припадає майже 10-12% світового валового національного продукту, 7% світових інвестицій, кожне шістнадцяте робоче місце, 11% світових споживчих витрат, 5% усіх податкових надходжень, 30-35% світової торгівлі послугами. Туризм забезпечує значні валютні надходження до бюджету держави. Так, кожен іноземний турист, у середньому, витрачає від 300 до 600 у. о. на проживання, харчування, екскурсійне обслуговування та придбання різних товарів, що, відповідно, є позитивним показником і дозволяє формувати дохідну складову галузі [202].

Війни, епідемії, стихійні лиха завдають нищівного удару світовій економіці. За оцінками експертів, щорічні збитки внаслідок стихійних лих у світі становлять понад 30 млрд доларів. Серед інших страждає і туристична галузь, яка вже переживала подібні катаклізми і часто знаходила успішні вирішення проблем виходу з кризи.

Однак справжнім серйозним викликом для світу стала пандемія COVID-19, яка вже завдала світовому туризму збитків на 320 млрд доларів. Цікавим є факт, що ще в 1981 році американський письменник-фантаст Дін Кунц у в романі «Очі

темряви» (The Eyes of Darkness, Pocket Books, Berkley) описав уявний спалах в Ухані захворювання, спричиненого коронавірусом «Ухань-400», що призвело до гибелі 1700 людей та поширення вірусу в 25 країнах. У романі йшлося про те, що вірус було вирощено в лабораторії і його можна використовувати як біологічну зброю [203].

11 березня 2020 року Всесвітня організація охорони здоров'я офіційно визнала коронавірусну хворобу COVID-19 пандемією.

9.1.2 Особливості розвитку туристичної галузі в умовах пандемічної кризи. Світовий досвід як дорожня карта для подолання кризових явищ

Пандемія COVID-19 буквально паралізувала світову економіку, стала випробувальним тестом для медичної сфери. Вдаривши вона і по туристичній галузі, яка втратила, за оцінками деяких її представників, до 30% замовлень.

Відтак, урядами країн світу запроваджуються обмеження з метою стримати поширення коронавірусу. 96% усіх туристичних напрямків світу було закрито. Загалом 209 країн чи регіонів запровадили обмеження на в'їзд туристів. В Африці для туристів закрили 100% напрямків, в Азії та Тихоокеанському регіоні – 100%, на Близькому Сході – 100%, у Європі – 93%, в Америці – 92%. Обмеження, які запроваджують країни, стосуються як повної заборони на в'їзд туристів, так і закриття доступу до якогось конкретного місця чи регіону, або заборони на здійснення пасажирських авіаперевезень.

Закриті кордони, карантинні обмеження в закладах харчування, призупинка авіасполучень, перенесення або скасування багатьох міжнародних конференцій, симпозіумів, концертів, інших заходів завдали галузі мільярдних збитків. За даними Світової ради з подорожей та туризму, збитки від коронавірусу в туристичній галузі можуть оцінюватися в 2,1 трильйона доларів, а через обмеження на подорожі без роботи можуть залишитися 75 млн людей [204].

У таких умовах кожна держава намагалася вдосконалити інструменти регулювання національних економік з метою втримати конкуруючі позиції на світових ринках, що дає змогу залучати міжнародні інвестиційні потоки. Для

збереження тенденції розвитку кожна країна має визначати внутрішній економічний потенціал розвитку. Змін потребувала і державна політика, щоб стимулювати сектори економіки до розвитку та постійного зростання ВВП та якості життя. Державна політика в умовах кризи потребує адаптації до сучасних умов з урахуванням зовнішніх та внутрішніх ризиків впливу кризових явищ на кожен галузь економіки. Вивчення іноземного досвіду державної підтримки туристичної галузі дає змогу виокремити інструментарій, який сприятиме розвитку туризму.

Теоретичні та практичні аспекти розвитку туристичної галузі досліджують такі відомі вітчизняні вчені, як: Л. С. Грипів, В. Г. Гуляєв, М. І. Долішній, А. П. Дурович, Д. М. Стеченко, О. І. Шаблій, Л. М. Яцун, а також іноземні науковці: К. Каспар, Й. Кріппендорф, Г. Опашовський, В. Фреєр, Р. Цюнд та ін. Вивченню іноземного досвіду державної підтримки туристичної галузі присвятили свої наукові розвідки В. Бесєдін, М. Крачило, П. Курмаєв, А. Музиченко, А. Пересада, Г. Рогожин, В. Савченко, Д. Стеченко, О. Удалих, В. Шевчук та інші. Проте в науковій літературі приділяється увага узагальненню іноземного досвіду щодо державної політики розвитку туризму та застосування його в державній підтримці туризму в Україні, але не враховано фактори впливу військових конфліктів чи інших катаклізмів на розвиток туристичного сектора.

Проблемні питання розвитку туристичної галузі в Україні у кризовий та післякризовий періоди досить ґрунтовно висвітлюються на спеціалізованих сайтах та у бізнес-літературі. Однак події 2022 року та реалії «нового» життя закладів туристичної індустрії потребують іноді неординарних рішень від менеджменту, маркетингу, готельних мереж, уряду, що залишається недостатньо дослідженим.

Сфера туризму, яка демонструвала зі середини ХХ-го сторіччя послідовний розвиток та щорічний приріст на рівні 4-5% і посіла третє місце у формуванні світового валового продукту, зазнала патологічних змін у 2020-2021 роках. Найбільших збитків галузі було завдано через події, які сталися раптово, їх

неможливо було передбачити, та наслідки яких докорінно вплинули на світову туристичну індустрію, а саме:

- терористичні акти (2001 р., 2016 р.), що унеможливлюють гарантувати безпеку подорожей;
- економічні кризові явища, що суттєво вплинули на рівень туристичного споживання (2008-2009 рр., 2010-2013 рр.);
- політичні катаклізми та анексія частини території України (2013 р. – до сьогодні);
- поширення вірусних захворювань та вживання заходів проти-пандемічного впливу (2003, 2015, 2019 рр. – до сьогодні);
- початок повномасштабного вторгнення Росії на територію України (з 24 лютого 2022 р. – до сьогодні).

Але нищівного удару зазнала індустрія туризму саме в результаті пандемії COVID-19, важкі наслідки поширення якого призвели до повного закриття кордонів та подекуди до 85-97% скорочення кількості мандрівників у країнах світу у 2020-2021 роках. Це створило величезний соціальний та економічний колапс у країнах активного туризму, катастрофічно знизився потік туристів, що, своєю чергою, зумовило згортання всіх інвестиційних програм розбудови туристичної інфраструктури. Закриття країн для відвідування іноземними туристами та карантинні заходи всередині країн спричинили повний параліч системи туризму. COVID-пандемія призвела до скорочення мільйонів робочих місць. Таких масових скорочень у галузі туризму до теперішнього часу не було [205].

Згідно зі статистикою Барометру міжнародного туризму UNWTO, у січні 2021 року світові туристичні потоки скоротилися на 87%. Це сталося вперше в історії міжнародного туризму та завдало колосальних збитків всім учасникам туристичного ринку (турагенціям, туроператорам, перевізникам тощо).

Світ, а відтак і сфера туризму, переживаючи непередбачувані виклики, стрімко змінюється і шукає нові шляхи і сценарії виходу з кризи, працює над варіантами роботи закладів туристичного бізнесу в умовах невизначеності.

Наразі актуальні питання антикризового управління та розробка нових підходів до управління підприємствами сфери туризму є надзвичайно важливими в туристичному менеджменті [206].

За оцінками фахівців, у сфері туристичних послуг періоду коронакризи пріоритет надавався кількадевному терміну відпочинку, люди вибирали індивідуальне пересування (автотуризм) та індивідуальне розміщення, надавали перевагу оздоровчо-профілактичному, пішому та сільського туризму. Для прикладу, було багато бажаючих відпочивати у віддалених високогірних селах, де немає скупчення людей, великих магазинів, перукарень, лікарень і т. п. Відбулися зміни у вподобаннях споживачів. Вони почали приділяти більше уваги гігієні та здоровому способу життя, активнішому використанню безготівкових та безконтактних методів оплати та засобів адресної доставки; популярними стали онлайн-технології.

Поряд з виїзним туризмом великих втрат зазнав і внутрішній туризм. Загалом втрати туристичної галузі в Україні оцінюються у понад 1,5 млрд дол. США. Обмежувальні заходи негативно вплинули як на індустрію відпочинку та подорожей, так і на супутні галузі – готельно-ресторанний бізнес, транспорт (пасажирські перевезення), роздрібну торгівлю, індустрію розваг та діяльність установ культури [207]. Це призвело до стагнації галузі і туристичного ринку загалом. Багато туристичних компаній і готелів почали скорочувати маркетингові бюджети з міркувань економії, проте просування на ринок зараз є важливішим, ніж будь-коли. Дослідження минулих криз показали, що бренди можуть прискорити своє відновлення, якщо продовжувати рекламу під час рецесії. Напрацьовано багато технологій, які дозволяють компаніям аналізувати поведінку клієнтів, визначати правильні перспективи і шукати шляхи подолання кризи, своєрідні маячки для визначення того часу, коли індустрія туризму та гостинності почне набирати обертів. Відновлення не буде однорідним. Найімовірніше, внутрішні поїздки відновляться швидше, ніж міжнародні. Це означає, що бренди повинні переглянути, яким буде конкурентне середовище після відновлення. Однак, часові рамки важко передбачити. Компанії, які в змозі

зробити це, повинні діяти вже зараз, щоби бути готовими до швидкого виходу з кризи [208].

Спільнота гостинності та експерти Всеукраїнської федерації роботодавців у сфері туризму України пропонують низку заходів щодо пом'якшення наслідків виходу з кризи в Україні: фінансування за рахунок спеціальних фондів Державного бюджету України видатків на фонд заробітної плати, включно з відрахуваннями, комунальні платежі та інші витрати, пов'язані з використанням та утриманням підприємств туристичного бізнесу; надання статусу медичного та забезпечення засобами індивідуального протівірусного і бактерицидного захисту закладам розміщення; проведення за кошт держави масового кваліфікаційного навчання персоналу в галузі туризму щодо санітарних вимог та протидії епідемії; звільнення підприємства від сплати ПДВ при ввезенні обладнання для боротьби з коронавірусом; звернення до НБУ з проханням підтримати тимчасову зупинку виплат за кредитними договорами, за якими суб'єкти туристичної діяльності є боржниками [209]. Водночас, до вищеперерахованих заходів пропонується запровадити обов'язкове державне медичне страхування на випадок зараження коронавірусною хворобою (COVID-19) для громадян, які формують в'їзний та виїзний туристичні потоки, а також модернізувати туристичну інфраструктуру, цифровізувати туристичні та відпочинкові заклади [210]. Деякі країни Європейського Союзу вжили заходів щодо підтримки туристичної сфери. Для прикладу:

- у **Бельгії** уряд передбачив компенсування скасованого заходу/події внаслідок коронавірусу за допомогою ваучерів, які можна використати протягом 2 років;

- на **Кіпрі** запроваджено додаткове асигнування на суму 11 млн євро на заходи щодо підтримки туризму до закінчення пандемії;

- у **Франції** набув чинності документ про відтермінування туристичних кредитів клієнтам; відповідно до закону туристичним фірмам дозволяється запропонувати клієнтам видачу кредитної картки терміном до 18 місяців замість відшкодування, що відповідає загальній сумі, сплаченій за поїздку, яка не

відбулася, чи вимушене перебування в іншій країні через карантинні обмеження під час перетину кордону з урахуванням ситуації з пандемією коронавірусної інфекції COVID-19.

– в **Австрії** запроваджені пакетні заходи для малих і середніх підприємств у туристичній галузі (під управлінням Австрійського банку розвитку туризму): державні гарантії на відновлення кредитів, що використовуються для покриття тимчасової нестачі ліквідності, спричиненої зменшенням обігу внаслідок COVID-19. Наявний обсяг гарантій збільшено до 1 млрд євро; створено Фонд на випадок особливих труднощів (2 млрд євро);

– у **Хорватії** теж діє «ваучерна система»;

– у **Польщі** туроператори отримують повернення своїх внесків від Фонду гарантування туризму за пакет, який був скасований через пандемію коронавірусу;

– в **Італії** уряд схвалив надзвичайний пакет заходів щодо захисту музичних фестивалів та кіносектора, що становив 130 млн євро на 2020 рік для підтримки операторів, авторів, артистів, виконавців, які постраждали від обмежувальних і карантинних заходів, яких вживають у надзвичайній ситуації; розповсюджувалися навчальні матеріали про COVID-19 та новостворені протоколи для всіх туристичних об'єктів.

– в **Естонії** уряд запровадив пакет економічних стимулів на суму 2 млрд євро, який підтримуватиме бізнес у скрутних ситуаціях, включно з туризмом;

– у **Чехії** до 2022 року працювала Національна програма підтримки туризму в регіонах, спрямована на підтримку інфраструктури в туризмі;

– у **Грузії** уряд підготував економічний стимулюючий пакет у розмірі 330 млн доларів, щоби протистояти негативному впливу COVID-19 на економіку;

– в **Угорщині** були передбачені окремі заходи щодо внутрішнього відпочинку для підтримки подорожей іноземців у сільську місцевість, іноземців та сільських мешканців до Будапешта. Угорське агентство з туризму витратило 57 млн євро, щоб якнайшвидше відновити туристичну галузь в Угорщині. Уряд

виділив 600 млрд форинтів підтримки для пріоритетних напрямків найбільш постраждалим секторам, зокрема, таким, як туризм та гостинність у наступні три роки у вигляді інвестиційних субсидій, зменшення податків, розвитку інфраструктури, пільгових та гарантованих кредитів та капітальних програм. Угорське туристичне агентство розпочало рекламну кампанію з просування домашнього відпочинку [210].

Після скасування карантину найбільший попитом користувалися пропозиції сімейних подорожей власним автотранспортом, відпочинок на природі біля озер і на берегах річок, розміщення у рекреаційних зонах, у заміських відпочинкових комплексах, оренда зелених садиб, індивідуальних будиночків з дотриманням вимог соціальної дистанції та забезпеченням всіма необхідними засобами захисту.

Варто зазначити, що досвід наших іноземних партнерів у плані подолання кризових явищ є цікавим і потрібним. Його треба вивчати і втілювати. Для прикладу, туризм є основною галуззю економіки в Хорватії, тому в країні створено Міністерство туризму, діяльність якого полягає в напрацюванні і втіленні стратегічної програми розвитку туризму, а також – контролі за її виконанням. Державна підтримка розвитку туризму в Хорватії реалізується через державні капіталовкладення. Такі заходи збільшують інвестиції в декілька разів та сприяють привабливості хорватського туристичного регіону в світі. Інший приклад: географічне розташування Туреччини, сусідство по морській лінії з Україною робить туристичну галузь цікавою для дослідження. Туристична галузь у Туреччині динамічно розвивається, туристичні потоки йдуть з усього світу, що є наслідком дієвої підтримки з боку держави: йдеться про пільгові умови для провадження туристичного бізнесу, дотації, податкові пільги, державні позики тощо.

9.1.3 Туризм в умовах війни: шляхи до відновлення галузі

2022 рік змінив в Україні абсолютно все. Ще не встигла оговтатися туристична галузь після пандемії COVID-19, як 24 лютого 2022 року Україну

накрила нова криза – повномасштабне вторгнення Росії. Воєнні дії спричинили розруху, призвели до стагнації економіки. Україна опинилася в топ-темах світових ЗМІ та державою року за версією британського журналу The Economist. На жаль, не через потужний туристичний потенціал та привабливі DESTINATION. Війна та наслідки воєнних дій вплинули на всі галузі економіки, зокрема, збитковою є і туристична індустрія.

Туризм – це галузь, яка чи не найбільше постраждала під час війни. З початку повномасштабної війни частина туристичних компаній закрилась, інші змінили свою діяльність на волонтерство – використовували свої автобуси для евакуації людей, біженців, залучали методи, щоб організовувати закупівлю гуманітарної допомоги з-за кордону. Про відновлення основної діяльності туристичні компанії тривалий час навіть не думали.

Через повномасштабне вторгнення Росії в Україну та війну надходження до держбюджету України від туризму скоротилися на 18%. За перші чотири місяці 2022 року представники туристичної галузі України сплатили на 18% менше податків, ніж за аналогічний період 2021-го року. Загальна кількість платників податків, які охоплені туристичною діяльністю, за перші місяці війни, в середньому, скоротилася на 10%. Також зафіксовано, що кількість юридичних осіб зменшилася на 17%, а фізичних – на 7%», – навели цифри у відомстві.

Туристична галузь тільки починає входити у період найбільших економічних втрат, – стверджують у Державному агентстві розвитку туризму (ДАРТ). Здавалося, повномасштабна війна мала би повністю зупинити індустрію, але для фахівців, скоріше, змінився фокус уваги, адже потрібно було вирішувати нагальні питання.

По-перше, надзвичайно важливим було допомогти тисячам туристів, що перебували під час вторгнення за кордоном. Одразу почалися перемовини з іноземними партнерами щодо пільгових умов розміщення.

По-друге, були запуснені процеси всередині країни з метою забезпечення евакуації людей із зони бойових дій. Багато працівників галузі й самі були вимушені покинути своє місце проживання. А після того, коли змогли потрапити

до порівняно безпечних зон перебування, виникло питання, як відновити діяльність. Усім стало зрозуміло, що війна – це нова реальність, а економіка повинна пристосовуватися до таких умов.

Війна, що зараз триває в Україні, не має аналогів у сучасній європейській історії. Тому важко оцінити ймовірний вплив її наслідків на туристичний сектор і на розвиток індустрії гостинності. Але слід пригадати, що у світі є багато прикладів, коли після тривалих воєн, терактів, масштабних конфліктів, потужних землетрусів чи інших катаклізмів країни відновлювалися і були готові знову приймати туристів. Часто в цьому контексті згадують Хорватію, яка після війни зуміла стати дуже популярною локацією. Однак не слід забувати, що бойові дії там були не настільки руйнівними, як в Україні. Важкий шлях відновлення економіки, зокрема, туристичної індустрії подолали також інші країни. Знаємо приклад Ізраїлю, який зберігає свій туристичний статус під час довготривалої війни з Палестиною. Туристичний бізнес Ізраїлю, здається, повністю адаптувався до умов війни. Державна політика у сфері туризму Ізраїлю, який протягом декількох десятиріч перебуває у воєнному конфлікті, передбачає контроль за безпекою транспортних інфраструктурних об'єктів та розвиток туризму за напрямками. Для прикладу, йдеться про медичний туризм.

Загалом, демонстративним є досвід Грузії: через збройний конфлікт Грузія стала більш відомою іноземним туристам. До конфлікту лише 2-3 відсотки населення світу чули про цю країну. Після війни в Грузії спостерігався неабиякий розвиток туризму, Грузію почали впізнавати у світі.

Цікавою в цьому контексті є Албанія, яка має схожі географічні умови. У 2019 році цю країну відвідали лише 6,41 млн туристів. І це при тому, що війни там не було протягом останніх десятиріч. Але не було й розвинутого туристичного брэнда, адже країна тривалий час взагалі залишалась закритою для відвідування. Це – важливий аргумент на користь того, що відновитись після війни буде легше, ніж починати будувати репутацію з нуля. Для України це значить – готувати галузь уже зараз [211]. Уже сьогодні треба грати на випередження і вживати заходів для збереження, відновлення та розвитку

туризму в умовах війни. Саме такі питання для обговорень потрібно сьогодні пропонувати на засідання круглого столу за участю посадовців, туристичних менеджерів, бізнесменів та іноземних інвесторів.

Перед туристичним бізнесом постають нові виклики. Щоби відродився туризм, зацікавлювати та підтримувати інтерес до країни як місця відпочинку необхідно починати вже сьогодні. На практиці це означає інвестувати в уже відомі напрямки. Потрібно враховувати, що спочатку туристи поїдуть у регіони, які менше постраждали від війни.

Цікавим у цьому аспекті є досвід львівських туроператорів. Львівська туристична компанія «Відвідай», яка спеціалізується на кількадеennих турах Україною, теж з початку війни переорієнтовувалась на волонтерство, але доволі швидко відновила і свою основну діяльність – туристичну.

У березні-квітні туроператор проводив екскурсії для львів'ян і переселенців у Львові. Потім почали відновлюватись автобусні поїздки у Карпати. Загалом, діяльність компанії відновилась орієнтовно на 30-40%. Переважна більшість туристів – це львів'яни, але є також люди з Києва, Харкова та тимчасово окупованих територій.

«Люди, які перебувають на спокійних територіях або переїхали сюди, спочатку почали цікавитись екскурсіями у Львові. А вже згодом виникли потреби на виїзні тури, бо люди хочуть відпочити від новин. Зараз дуже активно ми возимо тури в Карпати, це, переважно, одноденні напрямки, щоб зранку поїхати і до комендантської години повернутись», – розповідає менеджерка туристичної фірми «Андреоллі-тур» Наталя Шолок.

За її словами, зараз компанія возить туристів лише Львівщиною, Закарпаттям та Прикарпаттям. Нещодавно також відновились екскурсійні тури в музеї та замки, які тривалий час залишались закритими [212].

Виникає питання: як бути з містами, які зазнали найбільших руйнувань? У світовій історії туріндустрії є чимало прикладів, коли кризові ситуації ставали точкою відліку для подальшого розвитку. Наприклад, популярні зараз грецькі Салоніки після руйнівного землетрусу наприкінці 1970-х років зіштовхнулись із

занепадом туризму – коли, крім будинків, були знищені античні пам'ятки. Тоді місцеві підприємці вирішили інвестувати в розвиток сучасного мистецтва, створювати нові привабливі проєкти для мандрівників, розробляти маршрути, поширювали публікації в медіа, щоби розвиватися і мати змогу конкурувати з Афінами. Поступово це дало результати: сьогодні північно-західне місто є одним з туристичних центрів країни. Зрозуміло, що цьому сприяла не лише бізнес-ініціатива, але й комплексні муніципальні та державні заходи з розвитку інфраструктури та популяризації напрямку.

В Україні також є чимало простору для несподіваних ідей. Та все ж слід визнати, що середньостатистичний турист подорожує не заради відвідування місць трагедії. Туристичні бренди створюються навколо зрозумілих речей, таких, як природа, архітектура, історичні локації, їжа. В Україні є всі складові для того, щоб стати успішною. Минулого року вже вдалося залучити чимало туристів із країн Перської затоки, які відкривали для себе мальовничий Карпатський регіон. Спрощений візовий режим, зручні прямі авіарейси, смачна, подекуди авторська кухня, гори, лагідна погода – цього було достатньо, щоби збільшити туристичний потік з регіону, який до цього мало знав про Україну. Правда, нам ще не вистачає сучасної інфраструктури, але ми маємо всі шанси якісно відбудувати країну в майбутньому [211].

Отож, важливим чинником буде спроможність післявоєнної України реалізувати масштабну маркетингову кампанію на зовнішніх ринках. Насамперед, ми повинні бути зацікавлені в тому, щоби світ і Європа перестали сприймати наші регіони як місця бойових дій і повірили в те, що Україна – це безпечна локація для подорожі. Програми відновлення і відбудови інфраструктури мають охоплювати також і туризм. Крім того, важливо вже сьогодні починати перемовини зі світовими готельними мережами й пропонувати їм заходити в Україну, розбудовувати стратегії розвитку після війни. Уже зараз необхідно створювати нові сенси, працювати над відкриттям туристично привабливих об'єктів. Головне, щоб на це знайшлися кошти і дотації з державного бюджету. Тут недостатньо лише креативу навколо нових

маршрутів. Важливим також буде швидке відновлення туристичної інфраструктури, а також – допомога в реанімації туристичного бізнесу.

Що стосується міжнародного промо, звичайно, багато іноземних туристів будуть зацікавлені у відвідуванні місць бойової слави ЗСУ. Нарешті треба буде просувати тезу про те, що, українські лижні курорти є не гіршими, ніж словацькі чи австрійські. Необхідно створити бренд України як країни середньовічних замків, яких чимало на Поділлі й Закарпатті. Для прихильників екотуризму, шанувальників турів з екскурсіями і дегустаціями на крафтових виробництвах і унікальних виноградниках будуть цікавими Карпати й Закарпаття. Привабливими для іноземних туристів є сплави по річках України, рафтинг на карпатських річках, короткотривалі походи високогірними маршрутами Карпат. Це – велика ділянка роботи для промо-туризму в Україні на зовнішніх ринках [212].

Зараз є чимало оптимістичних прогнозів щодо розвитку туріндустрії після закінчення війни. Передумови для цього дійсно є: у нас великий туристичний потенціал, а світ зараз зацікавлений в Україні. Насамперед сподіваємось на допомогу міжнародних туристичних партнерів. Власники туристичних компаній, туристичні оператори готові по завершенню бойових дій відкривати бізнес в Україні, створювати робочі місця та допомагати розвивати галузь. Інтерес до України сьогодні шалений. Необхідним і важливим фактором розвитку туризму є інвестиції та фінансування туристичної галузі за допомогою різних альтернативних методів та джерел фінансування. Отож, вважаємо, що туризм в Україні неодмінно буде процвітати та інтенсивно розвиватися, як це було до початку кризового періоду.

На сьогодні потрібні нові технології та моделі антикризового управління, спрямовані на вихід підприємства з кризової ситуації чи підтримку стабільності в умовах проявів економічної невизначеності.

Слід зазначити, що поведінка компаній у кризовій ситуації впливає на її імідж, визначає її подальшу долю в короткотерміновій та довготерміновій перспективі. Неправильно вибраний механізм управління в умовах кризи, яка

наближається чи вже настала, може стати причиною серйозних фінансових втрат, у результаті яких компанія буде змушена піти з ринку. Топ-менеджменту та власникам компаній для успішної діяльності туристичних підприємств необхідна ефективна система управління, організована таким чином, щоб дати можливість своєчасно і швидко приймати релевантні управлінські рішення, використовуючи при цьому мінімальний набір підсистем, методів і інструментів управління.

У цих умовах важливо пам'ятати про циклічний характер розвитку соціально-економічних систем, що дозволить передбачити кризові ситуації і готуватися до них, а також розуміти природу кризового явища і причини його виникнення; необхідно розробити механізми управління й процедури, за допомогою яких можна вийти з кризових ситуацій з найменшими втратами і в найкоротші терміни.

Оскільки останнім часом дедалі гостріше актуалізувалась потреба компаній бути підготовленими до постійних змін зовнішнього середовища (наприклад, у зв'язку зі Світовою фінансовою кризою, через розповсюдження COVID-19, воєнні дії та ін.) основним завданням підприємств туристичного бізнесу є розробка для кожного ситуативного випадку залежно від факторів внутрішнього середовища організації концепцій антикризового менеджменту, програм антикризового управління, враховуючи всі умови й особливості зовнішньої та внутрішньої господарської системи, а також стадію життєвого циклу організації і глибину кризової чи форс-мажорної ситуації, що призвела до кризи [212].

Окреслені проблеми дозволили визначити невирішені нині науковою спільнотою питання туристичного менеджменту щодо розроблення методичних положень і рекомендацій з антикризового управління туристичними підприємствами, які можуть стати ефективним інструментарієм для підготовки і реалізації обґрунтованих управлінських рішень, а також використовуватися як методичні рекомендації керівниками туристичних підприємств. Врахування специфіки кризового явища дозволить розробити дієву антикризову стратегію, вибрати відповідні інструменти та досягти наступних цілей:

SOCIAL FACTORS OF ECONOMIC GROWTH, ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF TOURISM AND MANAGEMENT

- запобігти впливу на підприємство руйнівних кризових факторів пандемічних та інших несприятливих явищ зовнішнього та внутрішнього підприємницького середовища;
- опрацювати антикризові маркетингові заходи;
- розробити антикризову систему управління персоналом із врахуванням нових вимог глобального ринку;
- створити і підтримувати діяльність підприємства в режимі виживання в умовах кризових змін;
- сприяти стабілізації і виведенню підприємства з кризи за допомогою програм фінансового оздоровлення, реструктуризації, підвищення конкурентоспроможності тощо або, коли нормалізація діяльності підприємства неможлива, – санації й визначення і збереження хоча б окремих «здорових» частин підприємства, або за найгіршої ситуації – ліквідації підприємства з найменшими втратами;
- залучати ліквідні ринки збуту туристичного продукту дестинацій;
- шукати шляхи координації та організаційної підтримки виведення підприємств із кризового стану;
- використовувати всі можливі внутрішні ресурси підприємств туристичної галузі для пом'якшення кризового впливу;
- формувати заходи фінансового оздоровлення і контроль за реалізацією цих заходів [213].

9.1.4 Висновки

Коронавірус і воєнні дії, які вже більше, ніж рік тривають на території України, дали новий поштовх до розвитку, мобілізації всіх можливих ресурсів, створення інноваційних програм і проєктів, відкриття нових цікавих маршрутів, раціонального використання вже наявних ресурсів. Уряди інших країн моментально відреагували на необхідність мінімізувати економічні наслідки пандемії COVID-19, узявши за основу два загальні підходи з опанування ситуації: перший спрямований на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань.

В Україні наразі спостерігається суттєве відставання у темпах подолання кризових явищ, що ставить під серйозну загрозу конкурентоспроможність галузі на світовому ринку протягом прогнозованого періоду відновлення. Потрібно розробити комплекс заходів щодо забезпечення стійкості туристичної сфери в умовах посилення карантинних обмежень у разі настання нової хвилі поширення інфекції COVID-19, а також у зв'язку з періодичними ракетними обстрілами з боку Росії, коли виникає форс-мажорна ситуація, що може суттєво вплинути на планування туристичних подорожей і навіть їх скасування. Обмеження стосуються і областей, які межують з районами проведення бойових дій. Херсонська, Одеська, Запорізька, Дніпропетровська, Миколаївська області наразі не можуть розглядатися як регіони для відвідування туристами.

Варто врахувати рекомендації Глобального кризового комітету з туризму Всесвітньої організації туризму (UNWTO) щодо пом'якшення соціально-економічних наслідків COVID-19 та прискорення відновлення економіки через подорожі. Першочергово необхідно вживати таких заходів: забезпечення доступності та достовірності інформації про обмеження подорожей та їх скасування в розрізі як регіонів України, так і основних країн виїзного туризму залежно від рівня епідемічної загрози; небезпеки ракетних обстрілів та проведення бойових дій; створення механізму гарантування втрат туристів від анулювання поїздки шляхом надання ваучерів на скасовані бронювання; заохочення та інвестиції у розвиток внутрішнього туризму. Серед заходів, що можуть пом'якшити вихід туристичної індустрії з кризи, можна виокремити наступні: тимчасове зниження тарифів на послуги, сертифікація дезінфекції туристичних об'єктів та інфраструктури, оздоровчо-профілактичні заходи, розвиток внутрішнього туризму.

Що важливо й можливо вже зараз – підтримувати інтерес до України як країни з багатою історією, мальовничим географічним ландшафтом, потужним туристичним потенціалом, самобутньою кухнею і цікавими рекреативними ресурсами. країни. До цього можуть долучитися всі наші громадяни, які виїхали за кордон. Необхідно розповідати про Україну, про свої улюблені місця, страви,

події, культурні традиції й видатні історичні події. Ділитися емоціями й зацікавлювати. Ми маємо що розповісти, а особисті історії завжди цікавіші, ніж будь-яка рекламна кампанія. Відбудова і відновлення можуть починатися не тільки з програм фінансування, але й з простої розмови, коли у наших співрозмовників виникне бажання подорожувати Україною. А з цього вже починається туризм.

Аналізуючи досвід наших іноземних партнерів у плані подолання кризових явищ, можна констатувати, що він є цікавим і потрібним. Його треба вивчати і втілювати. Державна туристична політика країн, які пережили військові конфлікти та анексування частини території, спрямована на створення умов для залучення інвестицій. Активно використовуючи іноземний досвід щодо державної підтримки розвитку туризму, в Україні також необхідно проводити таку державну політику, яка сприяла б розвитку туристичної галузі. Україні. Популяризація туристичної сфери впливає на залучення інвестицій, що, в результаті, сприяє розвитку галузі, створенню додаткових робочих місць у суміжних із туристичною галузях, створюються передумови для зростання національної економіки.