

КРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИЗМОМ В УМОВАХ ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ: ДОСВІД УКРАЇНИ

Доан Павло Ванович*, кандидат географічних наук,
старший викладач кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій
Державний торговельно-економічний університет

*ORCID 0009-0009-8729-6919

Дата надходження статті: 11.02.2026

Дата прийняття статті: 05.03.2026

Дата публікації статті: 27.03.2026

Вступ. Розвиток економіки, як і суспільства в цілому, не є лінійним процесом. Він включає періоди зростання, відносної стабільності й криз. Кожен із цих періодів має свої особливості, закони і етапи протікання, тому для успішного управління підприємством чи державою важливо розуміти природу циклічності розвитку явищ і вміти компетентно управляти ними. Актуальним питанням серед управлінців на сьогоднішній день є кризовий менеджмент, адже за останні 5 років ми змогли переконалися в непередбачуваності певних подій (стихійні лиха, пандемії, військові дії тощо), які безпосередньо впливають на країни, підприємства і суспільство. Тому майстерність кризового управління є невід'ємною складовою м'яких навичок менеджера, які дають змогу позитивно впливати на внутрішні процеси підприємства в той час, як зовнішні обставини є некерованими.

Огляд останніх джерел досліджень і публікацій. Питання кризового менеджменту активно обговорюються і досліджуються в науковій літературі. Особливо актуальним воно стало з пандемією COVID-19, яка вплинула майже на всі сфери людського життя в масштабах планети. Серед вітчизняних досліджень кризового менеджменту в туризмі можна виділити роботи М. Мальської та І. Пурської [1], І. М. Білецької [2], І. М. Писаревського та О. Д. Стешенка [3], О. Роїк і Д. Заневич [4], Ю. Шульжик, Л. Мороз-Рекотової, В. Кіптенко, Л. Лісовської та М. Балджи [5]. Зокрема, праця М. Мальської та І. Пурської охопила теоретичні засади кризового і ризик-менеджменту, детальний огляд PEST-аналізу, методів прогнозування та стратегічних механізмів управління кризовими процесами туристичного підприємства. І. М. Білецька досліджувала джерела кризових явищ та методи антикризового управління в туризмі. І. М. Писаревський та О. Д. Стешенко займалися питанням вивчення ризиків (їхньою класифікацією, показниками, методами оцінки тощо) та ризик-менеджменту, способів мінімізації ризиків, стратегією і тактикою управління ризиками в туризмі. О. Роїк і Д. Заневич вивчали інструменти антикризового менеджменту в індустрії туризму, згрупувавши їх за напрямками діяльності, а також запропонували показники оцінки ефективності цих засобів. Ю. Шульжик зі співавторами дослідили питання управління підприємством залежно від умов середовища та інтенсивності прояву кризових явищ, а також їхній зв'язок із пост-воєнною відбудовою України. Окремо варто зазначити, що питання кризового менеджменту підіймаються й в дослідженнях інклюзивного розвитку та цифрової трансформації туризму [6], а також у кваліфікаційних роботах студентів профільних вузів країни.

Серед іноземних фахівців варто згадати роботу Н. Цифакіса «Пост-конфліктна реконструкція економіки», в якій він досліджував питання відновлення держав після воєнних дій, згадуючи повоєнну відбудову країн колишньої Югославії в результаті конфлікту на Балканах, План Маршалла і допомогу європейським країнам після Другої світової війни [7]. Т. М. Вут, Дж. Б. Шу та Ш. Вонг ґрунтовно проаналізували публікації з кризового менеджменту в індустрії туризму за 1985-2020 роки, структуру-



© Доан П. В., 2026

Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

вавши їх за тематикою, географією, методологією, хронологічним періодом тощо [8]. К. Ц. Мізрак досліджував стратегії кризового управління та послаблення ризиків, а також їхній вплив на стабільність роботи підприємств і здатність протистояти викликам [9]. Л. Жонг, Р. Лоу, С. Сан та Ш. Лі вивчали очікування туристичного бізнесу внаслідок пандемії COVID-19 в Китаї, провівши опитування майже 100 представників галузі, серед яких: вище керівництво готелів та готельних мереж, власники туроператорських і турагентських компаній, працівники профільних університетів.

Метою написання статті є вивчення теоретичних засад кризового менеджменту, аналіз сучасних наукових публікацій з даної тематики, а також дослідження та систематизація досвіду українських підприємств (державних та приватних) щодо використання різних інструментів управління з метою підтримки життєдіяльності в умовах воєнних дій. При підготовці статті були використані системний аналіз, аналітико-теоретичний, історичний, логічний та графічний методи дослідження.

Основний матеріал і результати. Згідно з визначенням Азійсько-Тихоокеанської Туристичної Асоціації криза – це будь-яка ситуація, яка може вплинути на довгострокову довіру до організації чи її продукту і перешкодити її здатності продовжувати нормальну роботу [10]. Кризовим явищем зазвичай характерна непередбачуваність і раптовість, вони несуть загрозу для нормального функціонування та існування компанії, а також мають обмежений час на прийняття рішень [1]. Як зазначає Д. Глаессер, кризи зазвичай мають декілька стадій свого розвитку: потенційну, латентну та гостру [11]. Перша характеризується відсутністю явних проявів нестабільності. На другій фазі криза вже почалася, але за допомогою стандартних кількісних методів її визначити ще неможливо. У період гострої кризи її вплив дуже відчутний, а компанії намагаються впоратися з негативними наслідками і втриматися на ринку [11].

Кризовий менеджмент – це напрям управлінської діяльності з визначення потенційних загроз та оптимальних шляхів їхнього уникнення [1]. У туристичній галузі він включає попередження і подолання кризи. До попередження відноситься операційне планування, аналіз всіх зовнішніх факторів, оцінка потенційних загроз та пошук нових можливостей. Водночас подолання кризи – це процес боротьби. Воно носить характер раптових, інколи хаотичних дій, покликаних вплинути на ситуацію і покращити її. Подолання криз означає зменшення її наслідків та прискорення процесу відновлення [1].

Індустрія туризму належить до галузей економіки, які найбільше страждають від будь-яких проявів нестабільності на локальній території, в регіоні чи у світі загалом. Серед них: кризові явища в економіці, напруженість в політиці, природні несприятливі явища чи катастрофи, військові дії, техногенні аварії тощо. За часів незалежності Україна переживала декілька періодів, які значно вплинули на активність туристичної індустрії. До них можна віднести Помаранчеву революцію 2004 року, Глобальну фінансову кризу 2008 року, Революцію гідності 2013–2014 років, анексію Криму та окупацію Донбасу 2014 року і, звісно, пандемію коронавірусу 2020–2021 років та повномасштабне вторгнення Росії 2022 року, яке триває й донині.

Період пандемії COVID-19 можна розцінювати не лише як негативний зовнішній фактор для підприємств індустрії туризму, а й як позитивний. Якщо негативні наслідки закритих кордонів, приземлених літаків, пришвартованих круїзних лайнерів і законсервованих готелів є всім зрозумілими, то позитивні потребують пояснення. Справа в тому, що до 2020 року світова індустрія туризму ніколи не переживала подібних криз. Форс-мажорних ситуацій, які би вплинули на мільйони бронювань по всьому світу одночасно, людство не переживало ніколи. Відповідно, механізмів вирішення таких обставин не існувало й підприємствам індустрії доводилося розробляти їх з нуля. Постачальники не могли собі дозволити зробити повернення коштів всім, хто з об'єктивних причин не міг отримати заброньовані послуги, адже це призвело би до масового банкрутства. Тому єдиним варіантом, який дозволив би більшості суб'єктів туристичного ринку втриматися, було різного роду замороження сплачених споживачами коштів і надання можливості їх використати у майбутньому.

Більшість авіакомпаній почали виписувати пасажирам ваучери на суми, еквівалентні вартості придбаних квитків або навіть більші (з бонусами). Згодом термін дії ваучерів пролонговувався, оскільки пандемія тривала довше, ніж період, за який необхідно було використати ці ваучери на придбання нового авіаперевезення. Інші авіакомпанії зараховували заморожені кошти на особистий баланс пасажира (причому навіть якщо квиток було придбано через агента) з можливістю їхнього використання в майбутньому. Незначна частина авіаперевізників дозволяла оформлювати повернення коштів, але лише через мануальну процедуру «Refund Application» (з англ. – «заява на відшкодування коштів»). Згідно з

новим регламентом IATA термін розгляду таких заяв не повинен перевищувати 60 днів, хоча на практиці фактичне повернення коштів могло займати більше року.

У сфері готельного господарства ситуація була дещо простішою. Це пов'язано з тим, що готелі не завжди вимагають оплату в момент бронювання. Більше того, значна частина тарифів передбачає можливість ануляції бронювання за декілька днів до заїзду. Таким чином вагома частка резервацій в закладах тимчасового розміщення була анульована без будь-яких фінансових втрат зі сторони клієнтів. Водночас для готелів це створило значний провал у глибині продажів номерного фонду. Якщо говорити про передплачені бронювання, то в більшості випадків заклади розміщення заморожували сплачену клієнтами суму коштів і дозволяли її використати в майбутньому – після відновлення нормального авіасполучення та відкриття кордонів. Зазвичай таке депонування коштів не мало ніякого документального підтвердження, а існувало лише в електронному листуванні між туроператорами, турагентами чи безпосередньо туристами та готелями.

Значно складнішою була ситуація, в якій опинилися туроператори, адже вони мають комплексний продукт, а не надають одиничну послугу, як авіаперевізники чи заклади розміщення. З однієї сторони оператори самі формують турпакет, але з іншої вони залежні від безпосередніх постачальників послуг, у кожного з яких були власні умови замороження, перенесення або повернення коштів. Фактично кожне окреме бронювання мало декілька складових з різними умовами депонування грошей, які необхідно було систематизувати і донести до клієнтів. Крім того, згідно зі статтею 20 Закону України «Про туризм» туроператори зобов'язані були переукласти договори на туристичне обслуговування з кожним клієнтом, оскільки змінювалися істотні умови угод. Деякі заброньовані й оплачені подорожі, які були анульовані через пандемію коронавірусу, фактично здійснювалися через один-два роки. Тому обставини, в яких опинилися туроператори, вимагали значних трудових ресурсних і фінансових затрат в умовах тривалої відсутності оборотних активів і прибутків.

Органи державного управління туроператорською діяльністю також були вимушені реагувати на наслідки пандемії. Справа в тому, що масові ануляції турів призвели до виявлення прогалин в законодавстві й усвідомлення непоінформованості населення про їхні права та обов'язки. Державне агентство з розвитку туризму (ДАРТ) отримувало багато звернень від туристів стосовно невідповідності договорів, які вони уклали з турагентами, фактично заброньованим послугам. Частина скарг від споживачів була стосовно нерозуміння, чи реально їхні послуги були заброньовані, чи вони просто постраждали від дій недобросовісних туристичних компаній. Внаслідок цього ДАРТ було вимушено провести інформаційну кампанію для населення стосовно Ліцензійних умов провадження туроператорської діяльності [12], а саме щодо зобов'язання туроператорів публікувати на своїх сайтах інформацію про всі чинні агентські угоди та про укладені договори на туристичне обслуговування. Фактично кожен турист повинен мати можливість перевірити на сайті туроператора, чи дійсно його бронювання існує та які його основні характеристики.

Як підсумок позитивним наслідком пандемії для туристичних підприємств України можна назвати адаптацію їхніх виробничих процесів і відпрацювання механізмів та конкретних дій при настанні форс-мажорних обставин. Більше того, ця адаптація відбулася не поодинокі, а комплексно і злагоджено. Авіаперевізники, заклади розміщення і туроператори розробили уніфіковані інструменти депонування, повернення або перенесення коштів споживачів на нові бронювання. Таким чином туристичний ринок був частково підготовленим до наступного періоду кризи, а саме повномасштабного вторгнення Росії і запровадження військового стану.

Кризовий менеджмент державного управління туризмом. Індустрія туризму України пережила період латентної кризи ще з 2014 року. Фактично війна на території нашої держави йшла вже з того часу, але відчутних проявів на прибутковості чи виїзних туристичних потоках ринок майже не відчував. Звісно, частина населення була вимушена виїхати з місця постійного проживання, інша опинилася в окупації, що не могло не вплинути на рівень попиту. Але з іншої сторони аеропорти залишалися відкритими, рейси літали безперешкодно, готелі приймали іноземних гостей, а банківська система працювала без обмежень. Якщо проаналізувати динаміку в'їзних і виїзних потоків за 2009–2022 роки, можна чітко побачити, що кількість виїздів громадян України за кордон до 2020 року мала постійну тенденцію до зростання з невеличким спадом лише в 2014 році. Натомість в'їзний потік іноземців в Україну з 2014 року різко скоротився майже вдвічі й після того до 2022 року вже ніколи не відновився (рис. 1).

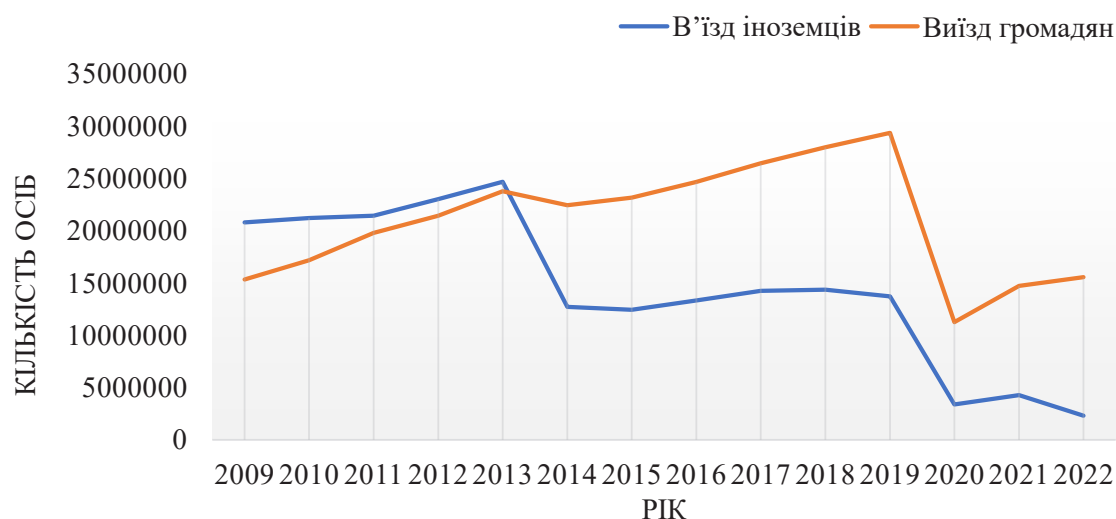


Рис. 1. Динаміка перетину державного кордону громадянами України на виїзд та іноземцями на в'їзд протягом 2009–2022 років

Джерело: складено автором за даними [13]

З початком повномасштабного вторгнення органи виконавчої влади запровадили низку стабілізаційних заходів, щоб зберегти економіку держави під час дії військового стану та підтримати вимушено переселених осіб. Серед основних заходів, які безпосередньо вплинули на індустрію туризму варто назвати:

- закриття повітряного простору для цивільної авіації;
- введення обмежень на валютному ринку (фіксація курсу, встановлення лімітів на карткові операції в іноземній валюті та обмеження транскордонних платежів).

Якщо із закриттям повітряного простору все зрозуміло, то обмеження на валютному ринку варто розглянути детальніше. 24 лютого 2022 року туристичні оператори втратили можливість розраховуватися з постачальниками за кордоном, оскільки туристичні послуги не входили до переліку сфер критичного імпорту. Проте введення військового стану не означало повне зникнення попиту на послуги туристичних компаній. Навпаки – люди, виїжджаючи з місць постійного проживання і виїжджаючи в інші регіони або за кордон, зверталися до туристичних підприємств за проживанням в транзитних готелях, придбанням авіаквитків, страховок тощо. Деякі підприємства вивозили своїх співробітників і розселяли їх у засобах тимчасового розміщення. Фактично туроператори опинилися в ситуації, при якій вони продовжували надавати послуги, не маючи можливості легально розраховуватися зі своїми постачальниками і партнерами за кордоном. Більше того, значна частина туристичних компаній зупинила свою діяльність в перший день війни і наявний попит розосереджувався на незначну частку тих підприємств, які продовжували надавати послуги споживачам. Не варто також забувати про сегмент «зовнішнього попиту», тобто, іноземців та українців, які проживають за кордоном і бронюють туристичні послуги через українські компанії. Війна практично не вплинула на цю частину ринку.

У такому режимі туристичний ринок функціонував більше року. Кожен туроператор вигадував власні механізми операційної діяльності, які дозволяли йому залишатися на плаву. Неможливість транскордонних розрахунків з постачальниками зумовлювала частковий перехід туристичної діяльності в тіньову. Наприкінці 2022 року ті гравці туристичного ринку, які відчули стабільний попит і мали відносну впевненість в майбутньому через ДАРТ почали лобювати інтереси галузі стосовно відновлення можливості здійснення платежів за туристичні послуги за кордоном. Протягом декількох місяців були написані колективні звернення до Кабінету Міністрів України й Національного Банку України з проханням включити туристичні послуги до переліку сфер критичного імпорту. У результаті 28 квітня 2023 року Постановою №405 Кабінету Міністрів України дозвіл на розрахунки з іноземними постачальниками для туристичних компаній було надано [14]. З того часу можна говорити про відносну стабілізацію на туристичному ринку та поступове відновлення масового виїзного туризму.

У листопаді 2025 року Кабінетом Міністрів України було прийнято Постанову № 1457, яка зобов'язала всіх туроператорів протягом 6 місяців надати до ліцензійного органу інформацію про доступність своїх офісів для людей з інвалідністю та інших маломобільних груп населення, а також підтвердження відсутності зв'язку з громадянами країн-агресорів. Прийняття даної Постанови стало логічним наслідком зростання потреби у створенні інклюзивного простору та забезпечення належних умов для людей з певними фізичними обмеженнями, а також необхідності контролю за можливим зв'язком суб'єктів ринку з громадянами ворожих країн.

Кризовий менеджмент індустрії гостинності. Розглядаючи дане питання, ми не будемо зупиняти свій погляд на перших тижнях війни, коли спостерігався масовий відтік населення на захід країни і це само собою мало відбиток на завантаженості номерного фонду. Ми розглянемо дане питання з точки зору зміни цільової аудиторії готелів залежно від факторів, які на неї вплинули. Відповідно до цього заклади тимчасового розміщення можна розділили на декілька категорій. До першої відносяться готелі з прифронтових територій. З 24 лютого 2022 року Україна стала світовим центром, куди спрямовувалася гуманітарна допомога. Тут відкривалися десятки нових гуманітарних місій, наймався персонал на реалізацію ургентних проєктів, виділялися бюджети на різні гуманітарні напрямки. Значна частка проєктів пов'язана з допомогою прифронтовим територіям. Відповідно виконавці даних проєктів зобов'язані постійно відвідувати різні прифронтові регіони й зупинятися в готелях та інших закладах розміщення. Можна сказати, що підприємства з даних регіонів практично повністю переорієнтуватися на обслуговування гуманітарних місій, різноманітних делегацій, військової логістики та постачання [15].

Друга категорія – це готелі, які мають обладнане укриття й відповідають нормам безпеки воєнного часу. Кількість таких закладів розміщення дуже обмежена, що зумовлює високий попит на їхні послуги, зокрема, серед іноземних делегацій, неурядових та гуманітарних організацій. Всі ці установи, перш ніж розміщувати своїх представників у готелях, проводять детальну інспекцію та оцінку того чи іншого закладу на відповідність безпековим інструкціям. Ще один сегмент, який на сьогодні активно обслуговують готелі другої категорії, це МІСЕ-сектор. Вони займаються прийомом конференцій, нарад, семінарів, виставок та інших бізнес-подій. Місце проведення будь-яких масових заходів в умовах війни повинно відповідати критеріям безпеки, тому організатори бронюють заклади, які мають відповідну інфраструктуру. Важливо зазначити, що з 2022 року заклади розміщення активно займаються облаштуванням і будівництвом укриттів, що найактивніше спостерігається в північному регіоні України [15].

До третьої категорії можна віднести заклади розміщення санаторного типу, які спеціалізуються на лікувальних і реабілітаційних послугах для військових. Звісно, вони і до війни надавали аналогічні послуги, але з повномасштабним вторгненням попит на реабілітаційні послуги зріс в рази. На сьогодні значна частина підприємств мають спеціально розроблені програми для відновлення здоров'я військово-вослужбовців. Серед них: Санаторії «Боржава» і «Теплиця» на Закарпатті, «Пролісок» на Волині, «Золота Нива» на Одещині та інші.

До четвертої категорії готелів відносяться заклади західного регіону держави, які з 24 лютого 2022 року відчувають постійний ажіотажний попит на свої послуги. Якщо на початку війни вони були заповнені людьми, які виїхали з місць постійного проживання з безпекових міркувань, то зараз їхній основний споживач – це неурядові організації, іноземні делегації і туристи, які не мають змоги виїхати на відпочинок за кордон [15]. Незважаючи на різкий спад інвестування в готельний сектор України (його оцінюють в десятки мільярдів доларів США [15]), підприємці карпатського регіону займаються активним будівництвом нових об'єктів, вдосконаленням інфраструктури і відкриттям нових центрів дозвілля (особливо для дітей) та рекреації. Можна узагальнити, що заклади розміщення західних областей, розуміючи свою територіально-безпекову перевагу, зосередили увагу на активному розширенні пропозиції для задоволення ситуативного надлишкового попиту.

Як бачимо, з початком повномасштабної війни в готельному секторі відбулися трансформаційні зміни в сегментації ринку, на що вплинули географічне положення, відповідність нормам безпеки, забезпеченість засобами для реабілітації й відновлення тощо. Звісно, наш перелік не є вичерпним і можна виокремити й інші категорії закладів відповідно до сегменту, який вони обслуговують. Нашою метою було охарактеризувати механізм кризового менеджменту, який допоміг індустрії гостинності існувати в умовах війни. Загальною тенденцією на готельному ринку України стала диверсифікація послуг і

вихід на нові сегменти ринку [15]. Адаптивність до умов середовища, гнучкість управління й пошук нових каналів збуту є ключовими якостями для підприємства чи навіть цілої галузі, які допомагають опиратися перешкодам. Як показало дослідження, проведене Асоціацією в'їзних туроператорів, Асоціацією готелів та курортів України, Всеукраїнською асоціацією гідів та Українською ресторанною асоціацією за підтримки ДАРТу, готельна індустрія продовжує активно функціонувати й сплачувати податки, незважаючи на 85-відсоткове падіння в'їзного туристопотоку [15]. За даними ДАРТ саме готелі є найбільшими платниками податків серед підприємств туристичного сектору [16]. Зростання суми податків, сплачених закладами розміщення в першій половині 2025 року порівняно з аналогічним періодом 2024 року, склало більше 41% [16]. Тобто, ринок готельних послуг має позитивну динаміку свого відновлення, чому сприяла, в першу чергу, активізація внутрішнього туризму.

Кризовий менеджмент туристичного бізнесу. Інструменти кризового менеджменту туристичного бізнесу ми розглянемо на прикладі в'їзних та виїзних туроператорів України. Як було сказано вище, загальнонаціональне дослідження 2024 року показало зменшення в'їзного туристопотоку на 85% [15]. Здавалося, при такому падінні попиту існування в'їзних туроператорів є практично неможливим. Проте, стійкість українського підприємництва доводить протилежне, оскільки за 4 роки війни туристичний ринок України (як в'їзний, так і виїзний) демонструє позитивну динаміку в розмірі сплачених податків, а значить і в фінансових результатах від підприємницької діяльності [16].

На ринку в'їзного туризму можна відзначити наступні інструменти кризового менеджменту. Зважаючи на значний спад попиту на організовані групові поїздки та бізнес-подорожі, відбулася переорієнтація ринку під екскурсійне обслуговування та короткотривалі 2-3 денні мандрівки [15]. Крім того, з початку повномасштабної війни і фактично до закриття програми USAID в 2025 році вагомим фактором, який дозволив ринку в'їзного туризму функціонувати, було обслуговування неурядових організацій, які реалізовували гуманітарні проекти. Успішний досвід в цьому напрямку, зокрема, мала компанія «Idea Travel Solutions», яка першою в Україні за час повномасштабної війни у липні 2025 року організувала галузевий захід для сфери ділових подорожей.

Більш кардинальні зміни відбулися на ринку виїзного туризму, адже із закриттям повітряного простору України вітчизняним компаніям довелося повністю змінювати алгоритми діяльності, виходячи на іноземні ринки. З 24 лютого 2022 року певна частка компаній одразу припинила своє функціонування. Серед них були і великі туроператори (наприклад, «TUI Україна», на яку було накладено санкції через зв'язок із країною-агресором), і компанії меншого масштабу. Ті підприємства, які прийняли рішення підтримувати свою діяльність, з перших днів повномасштабної війни продовжували задовольняти наявний попит. Зокрема, вони надавали послуги з транспортних перевезень (автобусних та авіаційних), бронювали транзитне чи довготривале проживання для тимчасово переміщених осіб, оформлювали страхові поліси тощо.

Серед антикризових рішень вітчизняних туроператорів одним з найдієвіших кроків був вихід на міжнародний ринок. Наприклад, такі компанії, як «Join Up» та «Coral Travel Ukraine», відкрили офіси в інших країнах. Зокрема, в Молдові, Румунії, країнах Балтії, Польщі, Чехії та Казахстані. Інші великі туроператори почали замовляти чартерні програми у європейських перевізників з найближчих до України аеропортів Європи, зокрема, Варшави, Кракова, Жешува, Кишинєва, Бухареста, Будапешта, Клуж-Напоки, Ясс та інших. Серед таких компаній можна відзначити «TPG», «Anex Tour Ukraine», «Альф», «Альянс», «TravelOn», «Longitours» та інших.

Другим важливим кроком, який дозволив вітчизняному виїзному туристичному ринку успішно функціонувати, було запровадження автобусних пакетних турів за кордон. Починаючи з 2023 року, українські оператори пропонували ринку автобусні подорожі до Болгарії, Туреччини, Хорватії, Чорногорії, Албанії та Греції. Важливою ознакою цих подорожей стала можливість їх здійснення з різних міст України, оскільки автобус міг виїжджати з Києва і по дорозі до кордону підбирати туристів, наприклад, в Житомирі, Вінниці, Хмельницькому, Рівному та Львові. Таким чином даний турпродукт був не лише привабливий по вартості, а й зручний для споживачів з точки зору логістики. У 2024 і 2025 роках географія і пропозиція подорожей розширилася, оскільки туроператори відчули значний потенціал автобусних турів за умов закритого авіаційного простору держави.

Наступним антикризовим інструментом виїзного туристичного ринку України стала консолідація діяльності з іноземними туроператорами (здебільшого молдавськими). Зокрема, вітчизняні компанії разом з іноземними туроператорами почали ставити спільні чартерні рейси. Може постати питання, з

якою метою відбувається така співпраця, адже українські компанії фактично є конкурентами іноземних? Подібна консолідація є вигідною для обох сторін, адже закордонні компанії отримують змогу розширювати асортимент свого турпродукту за рахунок зменшення ризиків щодо недостатньої реалізації передплаченого турпродукту. А українським компаніям не потрібно отримувати нові дозволи згідно із законодавством інших країн та підписувати договори з іноземними перевізниками. Для вітчизняних туроператорів це також можливість мати доступ не лише до регулярних, а й до чартерних авіаперевезень із зарубіжних аеропортів.

Якщо перші роки війни були етапом виживання і стабілізації, то на сьогодні туристичний ринок повністю адаптувався до умов воєнного стану. Індикатором цього стало відновлення конкурентної боротьби між виїзними туроператорами не лише в ціновому аспекті, а й в якісному. Зокрема, для зручності споживачів і полегшення логістики до аеропортів вильоту, деякі вітчизняні компанії почали пропонувати власні трансфери з різних міст України. Зокрема, такі транспортні послуги є дешевшими за аналогічні пропозиції від інших компаній-перевізників, і вони є доступними лише при бронюванні туру конкретного туроператора. Таким чином, споживачі туристичних послуг, обираючи постачальника, будуть більш лояльними до тих компаній, які здатні охопити повний спектр їхніх ви-мог до турпродукту.

Підсумовуючи, варто згадати й нішеві невеликі компанії, які залишаються активними учасниками ринку. Адаптуючись до умов середовища, більшість підприємств диверсифікували свій портфель пропозицій і розширили географію діяльності. Варто зазначити, що за умов воєнного стану значна частина консульств іноземних держав перестали видавати туристичні та бізнес візи на території України. Натомість заявники повинні подавати документи в найближчому зарубіжжі. Щоб не втратити вагому долю ринку, невеликі туроператори почали шукати партнерів за кордоном та через посередників забезпечувати процес оформлення віз для своїх клієнтів. Іншим важливим інструментом кризового управління стала пропозиція широкого спектру додаткових послуг і максимальна гнучкість у формуванні турпродукту. Зокрема, як невеликі туроператори, так і турагенти, забезпечують перевезення своїх туристів від місць постійного проживання до аеропортів вильоту за кордоном, надають послуги з придбання квитків на різноманітні заходи (футбольні матчі, концерти, фестивалі тощо), в парки атракціонів та інші заклади дозвілля. Невеликі туроператори, щоб не втратити клієнта, вимушені працювати фактично цілодобово, адже значна частина споживачів виїхала в різні країни та різні часові пояси світу – від США і Канади до Індонезії, Японії чи Австралії. Ще одним важливим інструментом кризового управління стало формування і бронювання турпродукту в режимі реального часу. Із закриттям кордонів для чоловічої частини населення і складністю прогнозування рішення щодо дозволу перетину державного кордону в кожному конкретному випадку, значна частина клієнтів віддає перевагу бронюванню послуг після фактичного виїзду за кордон. Таким чином туроператори і турагенти зобов'язані надавати клієнту пропозиції, формувати і реалізовувати турпродукт в той момент, коли клієнт уже їде на відпочинок, тобто, в умовах жорсткої обмеженості в часі. Незважаючи на всю складність роботи у військовий час, українські туроператори демонструють стійкість і значний потенціал до динамічного розвитку після стабілізації безпекової ситуації в країні.

Систематизуємо заходи кризового управління державного сектору України, індустрій гостинності та туризму в табл. 1.

Висновки. В умовах сучасної невизначеності та глобальної перебудови світового порядку дуже важливо розуміти потенційні загрози та передбачати їх наслідки як на державному рівні, так і в рамках окремо взятого підприємства. Наше дослідження демонструє, що навіть в умовах воєнного стану ринок може продовжувати успішно функціонувати, приносити прибутки й розширювати свої межі. Важливими в цьому контексті є правильні й своєчасні управлінські рішення, злагоджена позиція активних суб'єктів галузі та вміння адаптуватися до несприятливих умов зовнішнього середовища.

Вивчення інструментів кризового менеджменту та результатів їх використання дало нам підстави говорити про надзвичайну життєздатність та гнучкість українського туристичного ринку. Досвід України, нехай і такий складний, може стати настільною книгою для інших країн та прикладом для наслідування. Подальші наукові дослідження, відповідні узагальнення та обґрунтування є дуже актуальними, оскільки сучасна глобальна економіка стоїть на межі серйозних флуктуаційних процесів та потенційних загроз світової рецесії.

Інструменти кризового управління туризмом в умовах військового стану

Орган управління	Інструменти управління
Державні органи (КМУ, ДАРТ, НБУ та інші)	Закриття повітряного простору для цивільної авіації
	Заборона транскордонних розрахунків за туристичні послуги на початку війни
	Фіксація курсу валюти на початку війни
	Встановлення лімітів на карткові платежі за кордон
	Накладання санкцій на компанії, що мають зв'язок з країнами-агресорами
	Контроль за зв'язками суб'єктів ринку з громадянами країн-агресорів
Підприємства індустрії гостинності	Вихід на нові сегменти ринку
	Облаштування укриттів та дотримання безпекових норм
	Обслуговування гуманітарних місій та іноземних делегацій
	Створення пакетів послуг з реабілітації та відновлення ветеранів
	Обслуговування корпоративних заходів, конференцій, семінарів та інших подій
	Активне інвестування в будівництво нових закладів розміщення та вдосконалення інфраструктури в курортних зонах заходу України
Підприємства індустрії туризму (туроператори та турагенти)	Обслуговування тимчасово переміщених осіб
	Продовження діяльності незважаючи на заборону імпорту туристичних послуг
	Координація «живих» суб'єктів ринку та активна комунікація з державними органами для внесення туризму до сфер критичного імпорту
	Вихід на нові сегменти ринку
	Переорієнтація на використання аеропортів сусідніх країн для формування турпродукту
	Співпраця з іноземними туроператорами та авіакомпаніями
	Відкриття офісів за кордоном
	Запровадження власних чартерних програм із найближчих до України аеропортів
	Візове обслуговування через консульства сусідніх країн
	Надання додаткових послуг при продажі турпакету (транспортні перевезення до аеропортів, проживання в транзитних готелях, організація дозвілля в місцях транзиту, прокат авто, бронювання квитків на різноманітні заходи тощо)
	Робота в режимі 24/7 з клієнтами в різних часових поясах
	Організація автобусних чартерів з України

Джерело: розроблено автором

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Мальська М., Пурська І. Кризовий менеджмент в туризмі: теорія, методологія і практика : навч. посіб. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2020. 270 с.
2. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> (дата звернення: 25.09.2025).
3. Писаревський І. М., Стещенко О. Д. Ризик-менеджмент у туризмі : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2014. 154 с.
4. Roik O., Zanevych D. Anti-crisis management in tourism enterprises: theoretical and methodological foundations and practical recommendations. *Scientific Journal of Polonia University*. 2021. Vol. 44, No. 1. P. 115–123.
5. Crisis Management of Enterprises and Post-War Reconstruction in Ukraine. Y. Shulzhyk, L. Moroz-Rekotova, V. Kiptenko, L. Lisovska, M. Baldzhy. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, № 3. P. 1693–1699. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>
6. Inclusive Models of Digital Transformation of the Tourism System / A. G. Gerasymenko, T. I. Tkachenko, O. V. Hladkyi, V. V. Bilyk. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*. 2025. Vol. 18, No. 4. P. 72–81.
7. Tzifakis N. Post-Conflict Economic Reconstruction. *Encyclopedia Princetoniensis: The Princeton Encyclopedia of Self-Determination*. 2013. January. URL: https://www.researchgate.net/publication/263351919_Post-Conflict_Economic_Reconstruction (дата звернення: 30.09.2025).
8. Wut T. M., Xu J. B., Wong S. M. Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*. 2021. Vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100807> (дата звернення: 05.10.2025).
9. Mizrak K. C. Crisis Management and Risk Mitigation: Strategies for Effective Response and Resilience. *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*. 2024. February. URL: <https://www.researchgate.net/publication/378453448> (дата звернення: 30.09.2025).
10. Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism. APEC International Centre for Sustainable Tourism, 2006. URL: <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2007/4/Tourism-Risk->

Management-An-Authoritative-Guide-to-Managing-Crisis-in-Tourism-December-2006/Guide-English.pdf (дата звернення: 08.10.2025).

11. Glaesser D. *Crisis Management in the Tourism Industry*. 2nd ed. London : Routledge, 2006. URL: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080454801/crisis-management-tourism-industry-dirk-glaesser> (дата звернення: 05.10.2025).

12. Ліцензійні умови провадження туropераторської діяльності : Постанова КМУ від 11.11.2015 №991. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF> (дата звернення: 30.09.2025).

13. Туристичний барометр України 2021–2022. ДАРТ, 2022. URL: <https://drive.google.com/file/d/1yPpcusy2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view> (дата звернення: 30.09.2025).

14. Про внесення змін у додаток до постанови КМУ від 24 лютого 2022 р. №153 : Постанова КМУ від 21.04.2023 №405. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2023-%D0%BF> (дата звернення: 08.10.2025).

15. Osta I., Pennington-Gray L. Economic Impact of War on Ukraine's Tourism Hospitality Sector. URL: https://uhra.com.ua/2024/11/06/economic-impact-of-war-on-ukraines-tourism-and-hospitality-sector-2/?fbclid=IwY2xjawQet8NleHRuA2FlbQIxMABicmlkETFvREhxE9LRIFqbUICSkJ5c3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHrFOP_6zjfmRyVG7AJSa58v8z5BG6Qqmn0GhuMT8MGwx9FL0ajgd50hwEIPV_aem_KX57AgIbycJPDvndxKkxDg (дата звернення: 08.11.2025).

16. Податкові надходження від туризму зросли на третину: за перше півріччя 2025 року. ДАРТ. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovy-nahodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku> (дата звернення: 30.09.2025).

REFERENCES:

1. Malska M., Purska I. (2020). *Kryzovyi menedzhment v turyzmi: teoriia, metodolohiia i praktyka* [Crisis management in tourism: theory, methodology and practice]. Lviv: LNU im. I. Franka. (in Ukrainian)

2. Biletska I. M. (2016). Antykryzovyi menedzhment v turyzmi [Anti-crisis management in tourism]. *Efektivna ekonomika – Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> (accessed September 25, 2025)

3. Pysarevskiy I. M., Steshenko O. D. (2014). *Ryzyk-menedzhment u turyzmi* [Risk management in tourism]. Kharkiv: KHNUMH im. O. M. Beketova. (in Ukrainian)

4. Roik O., Zanevych D. (2021). Anti-crisis management in tourism enterprises: theoretical and methodological foundations and practical recommendations. *Scientific Journal of Polonia University*, vol. 44 (1), pp. 115–123.

5. Shulzhyk Y., Moroz-Rekotova L., Kiptenko V., Lisovska L., Baldzhy M. (2023). Crisis management of enterprises and post-war reconstruction in Ukraine. *Economic Affairs*, vol. 68 (3), pp. 1693–1699. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.3.2023.34>

6. Gerasymenko A. G., Tkachenko T. I., Hladkyi O. V., Bilyk V. V. (2025). Inclusive models of digital transformation of the tourism system. *International Journal of Hospitality and Tourism Systems*, vol. 18 (4), pp. 72–81.

7. Tzifakis N. (2013). Post-conflict economic reconstruction. In W. F. Danspeckgruber (Eds.). *Encyclopedia Princetoniensis: The Princeton Encyclopedia of Self-Determination*. Princeton University. Available at: https://www.researchgate.net/publication/263351919_Post-Conflict_Economic_Reconstruction (accessed September 30, 2025)

8. Wut T. M., Xu J. B., Wong, S. M. (2021). Crisis management research (1985–2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda. *Tourism Management Perspectives*, vol. 38. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2021.100807>

9. Mizrak K. C. (2024). Crisis management and risk mitigation: Strategies for effective response and resilience. In F. Mizrak (Eds.) *Trends, Challenges, and Practices in Contemporary Strategic Management*. Available at: <https://www.researchgate.net/publication/378453448> (accessed September 30, 2025)

10. APEC International Centre for Sustainable Tourism. (2006). *Tourism risk management: An authoritative guide to managing crises in tourism*. Available at: <https://www.apec.org/docs/default-source/Publications/2007/4/Tourism-Risk-Management-An-Authoritative-Guide-to-Managing-Crisis-in-Tourism-December-2006/Guide-English.pdf> (accessed October 8, 2025)

11. Glaesser D. (2006). *Crisis management in the tourism industry (2nd ed.)*. London: Routledge. Available at: <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780080454801/crisis-management-tourism-industry-dirk-glaesser> (accessed October 5, 2025)

12. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2015). *Litsenziini umovy provadzhennia turopersatorskoi diialnosti: Postanova vid 11.11.2015 № 991* [Licensing conditions for the conduct of tour operator activities: Resolution of 11.11.2015 No. 991]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-2015-%D0%BF> (accessed September 30, 2025)

13. ДАРТ. (2022). *Turystychnyi barometr Ukrainy 2021–2022* [Tourism Barometer of Ukraine 2021–2022]. Available at: <https://drive.google.com/file/d/1yPpcusy2Ev7R3cQP2gb97RyG1wyLiaM/view> (accessed September 30, 2025)

14. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023). *Pro vnesennia zmin u dodatok do postanovy Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24 liutoho 2022 r. № 153: Postanova vid 21.04.2023 № 405* [On making changes to the annex to the resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of February 24, 2022 No. 153: Resolution of 21.04.2023 No. 405]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/405-2023-%D0%BF> (accessed October 8, 2025)

15. Osta I., Pennington-Gray L. (2024). Economic impact of war on Ukraine's tourism hospitality sector. Available at: https://uhra.com.ua/2024/11/06/economic-impact-of-war-on-ukraines-tourism-and-hospitality-sector-2/?fbclid=IwY2xjawQet8NleHRuA2FlbQIxMABicmlkETfvREhxOE9LRlFqbUICSkJ5c3J0YwZhcHBfaWQQMjIyMDM5MTc4ODIwMDg5MgABHrFOP_6zjfmRyVG7AJSa58v8z5BG6Qqmn0GhuMT8MGwx9FL0ajgd50hwEIPV_aem_KX57AglbycJPDvndxKkxDg (accessed November 8, 2025)

16. DART. (2025). *Podatkovi nadkhodzhennia vid turizmu zrosly na tretynu: za pershe pivrichchia 2025 roku* [Tax revenues from tourism increased by a third: for the first half of 2025]. Available at: <https://www.tourism.gov.ua/blog/podatkovi-nadkhodzhennya-vid-turizmu-zrosli-na-tretinu-za-pershe-pivrichchya-2025-roku> (accessed September 30, 2025)

УДК 338.2:338.48

JEL E32, E61, E62, G01

Доан Павло Ванович, кандидат географічних наук, старший викладач кафедри туризму та менеджменту креативних індустрій, Державний торговельно-економічний університету. **Кризове управління туризмом в умовах військового стану: досвід України.**

У статті досліджено теоретичні та практичні засади кризового менеджменту в туристичній галузі України в умовах воєнного стану. Систематизовано заходи регулювання державних і приватних установ, спрямовані на стабілізацію ринку після повномасштабного вторгнення. Зокрема, вищих державних органів виконавчої влади, підприємств індустрії гостинності та туризму. Проаналізовано трансформаційні зміни в готельному секторі, які призвели до більш вираженої сегментації ринку. Виявлено ключові антикризові інструменти туроператорської діяльності: диверсифікацію напрямків, вихід на нові ринки, розширення портфелю послуг. Доведено, що попри значне падіння в'їзного потоку, галузь демонструє високу стійкість та зростання податкових надходжень. Обґрунтовано необхідність подальших досліджень з даної тематики.

Ключові слова: кризовий менеджмент, воєнний стан, індустрія туризму, індустрія гостинності, державне регулювання.

UDC 338.2:338.48

JEL E32, E61, E62, G01

Doan Pavlo, PhD in Geography, Senior Lecturer at the Department of Tourism and Creative Industries Management, State University of Trade and Economics. **Crisis management in tourism under martial law: the experience of Ukraine.**

The article examines the theoretical foundations and practical implementation of crisis management strategies within Ukraine's tourism and hospitality sectors under the martial law. The authors analyse the evolution of crisis phenomena in the Ukrainian tourism market, starting from the 2004 Orange Revolution to the COVID-19 pandemic, which served as a crucial precursor for developing mechanisms to handle force majeure circumstances, such as funds deposition and voucher systems. A significant part of the study is dedicated to the systematic analysis of state-level stabilization measures introduced after February 24, 2022, including the closure of airspace, currency market restrictions, and the inclusion of tourism services in the list of critical imports. The study includes the analysis of the main government management decisions for 2022–2025 that have affected the tourism and hospitality industry. The article categorizes the adaptation strategies of the hospitality industry based on geographic and functional criteria. The author highlights the significant segmentation of hospitality enterprises since 2022. The research further explores the resilience of tour operators who survived the crisis by expanding into international markets, opening offices in neighbouring EU countries, and launching bus-based charter programs from European airports. The study provides statistical evidence of the sector's recovery, noting a 41% increase in tax revenues from accommodation facilities in the first half of 2025 compared to 2024, despite an 85% drop in international arrivals. The findings suggest that the Ukrainian experience of crisis management, characterized by extreme flexibility, real-time booking adjustments, and service diversification, provides a unique model for the global tourism industry facing potential recessions or regional conflicts. The main achievement of study is the systematization of all the anti-crisis instruments in travel industry of Ukraine on the state and enterprise levels since full-scale invasion. The author emphasises the actuality of future studies as new successful examples of anti-crisis management measures for travel companies keep emerging.

Key words: crisis management, martial law, tourism industry, hospitality sector, state regulation.