

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.5.15>

УДК 338.48

В. Г. Грановська,

*д. е. н., професор кафедри готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0348-9692>

Л. О. Алещенко,

*старший викладач кафедри менеджменту, маркетингу та інформаційних
технологій, Херсонський державний аграрно-економічний університет*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7119-2922>

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ СТРАТЕГІЧНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

V. Hranovska,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Hotel, Restaurant, and
Tourism Business, Kherson State Agricultural Economics University*

L. Alieshchenko,

*Senior Lecturer of the Department of Management, Marketing and Information
Technologies, Kherson State Agricultural Economics University*

DEVELOPING A MODEL OF STRATEGIC RESILIENCE FOR TOURIST ENTERPRISES IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

В умовах воєнного стану туристична галузь є особливо вразливою та потребує впровадження не лише відповідального та ефективного підходу до управління, а й розробку та застосування стратегій з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємств туристичного бізнесу. Для досягнення поставлених цілей у статті було продіагностовано ступінь впливу зовнішніх факторів та внутрішніх ризиків на стабільність діяльності туристичних підприємств; досліджено зарубіжний досвід впровадження стратегій управління суб'єктами туристичного бізнесу та ефективність їх функціонування в умовах кризи; визначено основні інструменти, методи та результати впровадження стратегічної стійкості, які можуть бути використані при формуванні власної моделі підприємствами туристичного бізнесу України для підтримки стабільності та прибутковості; проаналізовано інноваційну активність технологій підтримки управлінських рішень як основний інструмент подолання невизначеності. В результаті дослідження авторами була запропонована модель стратегічної стійкості, основними перспективами впровадження якої визначено повний вектор розвитку існуючих видів туризму, з необхідністю оновлення та модернізації існуючого туристичного продукту та появи нових видів туризму.

In the conditions of a state of war, the tourism industry is particularly vulnerable and requires the implementation of not only a responsible and efficient management approach but also the development and application of strategies aimed at ensuring the competitiveness of tourism businesses. To achieve these goals, we conducted a diagnosis of the impact of external factors and internal risks on the stability of tourism enterprises' activities and identified a number of negative consequences. We examined international experience in implementing management strategies for tourism enterprises and the effectiveness of their functioning in crisis conditions, some of which can be used by domestic businesses to ensure strategic stability in a state of war, taking into account the factors of uniqueness, adaptability, and market specificity. We identified the main tools, methods, and results of implementing strategic stability that can be used in forming their own model by

tourism businesses in Ukraine to support stability and profitability. We identified the innovative activity of management decision support technologies as the main tool for overcoming uncertainty, which becomes a key factor in improving management processes and making effective management decisions in the profitability sphere.

As a result of the research, a model of strategic stability was proposed, the main perspectives of implementation of which include the full vector of development of existing types of tourism, with the need for updating and modernizing the existing tourism product and the emergence of new types of tourism. The expected results of implementing the proposed model include such macroeconomic indicators as an increase in the share of the tourism sector in GDP structure, updating and improving the logistics system, development of territories and improvement of infrastructure provision, growth of investment activity, emergence of new innovative tourism projects in the market, and microeconomic indicators such as increased customer flow, expansion of service structure and geography, economic growth, financial stability, and risk mitigation.

Ключові слова: *стратегічна стійкість, воєнний стан, суб'єкти туристичного бізнесу, цифровізація діяльності, диверсифікація послуг, модель стратегічної стійкості.*

Keywords: *strategic stability, state of war, tourism businesses, digitization of activities, service diversification, model of strategic stability.*

Постановка проблеми. У контексті сучасних геополітичних реалій і приросту воєнних конфліктів у світі, туристична галузь є особливо вразливою до динамічних зовнішніх та внутрішніх впливів. Частка туристичної галузі до повномасштабного вторгнення у формуванні ВВП складала до 10%, сьогодні цей показник знаходиться на рівні 2-2,5% [1]. Отже існує пряма залежність між розвитком туризму та економічним зростанням, збільшенням податкових надходжень, соціально-культурним розвитком. Враховуючи вищезазначене, стимулювання відновлення туризму та пошук адаптивної моделі розвитку, що забезпечуватиме стратегічну стійкість суб'єктів цієї галузі є пріоритетним завданням сьогодні. Слід зазначити, що окрім очікуваного економічного ефекту

стратегічна стійкість туристичних підприємств має і суттєвий соціальний ефект, що впливає на поліпшення психоемоційного стану та ментального здоров'я населення в Україні.

Основним викликом туристичної галузі сьогодні є: зменшення туристичного потоку в наслідок воєнних дій, що спричинено зміною структури бюджетів домогосподарств у бік зменшення обсягів споживання товарів та послуг сфери обслуговування. Це призводить до скорочення обсягу попиту на ринку туристичних послуг, його зміни, що вимагає від підприємств галузі нівелювати дані ризики шляхом переорієнтації пропозиції з урахуванням потреб споживача та врахування внутрішніх та зовнішніх викликів задля забезпечення економічної стабільності при впровадженні господарської діяльності. Наступним викликом є збитки у репутації: воєнний стан призведе до формування негативного уявлення про країну на міжнародному рівні, що впливає на вибір туристів даної дестинації. Системні зрушення, пов'язані зі зміною інфраструктури, необхідністю удосконалення та перегляду безпекових стандартів та інших утворювальних аспектів туристичної галузі.

Розробка та впровадження адаптивної конкурентоспроможної моделі, імплементація якої забезпечить стратегічну та фінансову стійкість та, як наслідок, економічне зростання, зміцнення конкурентного статусу та нівелювання ризиків, дозволить не тільки подолати вище окреслені виклики, а й сформувати основи розвитку, зміцнення та зростання суб'єктів ринку туристичних послуг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Не дивлячись на чисельність досліджень в області стратегічної стійкості на сьогодні не існує єдиного взаємоузгодженого тлумачення даної категорії, а більшість вчених сприймають стратегічну стійкість лише як інструмент управління.

Ж. Крисько визначає загальну мету роботи підприємства в забезпеченні довготермінової, стратегічної стійкості підприємства. Для стійкості виробнича система має постійно розвиватися. Тому в мінливих умовах ведення бізнесу підприємства для виживання в конкурентній боротьбі та збереження стійкості на тривалий період мають постійно вносити зміни до своєї господарської

діяльності з урахуванням сучасних вимог, тобто реструктуруватись. Ефективна політика реструктуризації – головний засіб досягнення довготривалих конкурентних переваг на ринку та підтримки стратегічної стійкості підприємства [2].

О. Маслак, І. Мовчан у своєму дослідженні розглядають стратегічну стійкість підприємства як комплексну характеристику, що свідчить про його здатність формувати, розвивати та утримувати лідируючі позиції на ринку споживачів товарів та послуг в умовах нестабільного ринкового середовища, обмеженості природних ресурсів та високорозвинених передових технологій. Це досягається шляхом забезпечення зростання прибутку та зменшення затрат [3].

О. Дуброва тлумачить стратегічну стійкість як характеристику діяльності підприємства, яка відображає його здатність до стійкого розвитку та досягнення намічених цілей з мінімально допустимими відхиленнями від запланованих, незважаючи на вплив динамічного середовища. У цьому середовищі виявляється невизначеність майбутніх результатів та ризикованість господарських процесів [4].

Г. Мохонько характеризує стратегічну стійкість як баланс позитивних та негативних внутрішніх та зовнішніх факторів, який є важливою умовою для розвитку підприємства. Успішність реалізації стратегії підприємства визначається своєчасною ідентифікацією та оцінкою інтенсивності впливу цих факторів [5].

Формулювання цілей статті. Метою даного наукового дослідження є діагностика сучасних тенденцій управління суб'єктами туристичного бізнесу в умовах воєнного стану з метою розробки моделі стратегічної стійкості суб'єктів господарювання. Цілями дослідження визначено діагностику інтеракцій між воєнним станом та ступенем впливу кризових явищ на стабільність діяльності туристичних підприємств; аналіз зарубіжного досвіду впровадження стратегій управління туристичним бізнесом та їх ефективності в умовах воєнного стану; визначення основних можливостей подальшого розвитку туристичних підприємств; аналіз ризиків для суб'єктів туристичного бізнесу, виявлення

перспектив для інновацій та розвитку; розробка моделі управління для забезпечення стратегічної стійкості; аналіз тенденцій впровадження новітніх технологій управління для адаптації у нових реаліях.

Актуальність дослідження розвитку туристичного бізнесу в умовах воєнного стану обумовлена необхідністю розробки та впровадження теоретичних та практичних рекомендацій функціонування та розвитку підприємств туристичного бізнесу.

Виклад основного матеріалу. Глобалізований світ постійно зазнає впливу різноманітних соціально-економічних та політичних викликів, серед яких особливо важливе місце займає проблема введення воєнних станів. Такі конфлікти, зазвичай, супроводжуються нестабільністю, втратою безпеки та зміною економічного ландшафту, негативно впливають на ринки та сектори економіки, включаючи сферу туризму.

Туризм, як галузь, є особливо чутливим сектором, який реагує на зовнішні впливи, особливо такі як воєнні конфлікти. Перебіг та наслідки таких кризових явищ можуть суттєво змінити роль туристичної індустрії як в країні так і в регіоні, викликаючи серйозні наслідки для суб'єктів функціонування. У цьому контексті виникає необхідність глибокого наукового аналізу та розробки стратегій управління та забезпечення стійкості і конкурентоспроможності суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану.

Враховуючи суттєвість впливу на суб'єкти туристичного бізнесу зовнішніх факторів та внутрішніх ризиків нами проведено оцінку середовища їх функціонування, результати якої відображено на рис. 1.

Під стратегічною стійкістю підприємств туристичного бізнесу ми розуміємо комплексну концепцію, котра визначає здатність підприємства до тривалого розвитку, забезпечуючи при цьому досягнення стратегічних цілей при мінімальних відхиленнях від заданих параметрів у вирішальні періоди. Це вимагає від суб'єктів бізнесу не лише реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, але й активно адаптуватися до них. Також доцільним є виокремлення чотирьох основних етапів формування стратегії. Виявлення диспропорцій та їх причин – це перший крок у забезпеченні стратегічної стійкості. Підприємство

туристичного сектору повинно аналізувати свої внутрішні та зовнішні впливи, щоб ідентифікувати можливі дисбаланси та їх причини. Наступний етап це постановка стратегічних цілей, при цьому суб'єкт визначає конкретні цілі, які потрібно досягти для забезпечення стійкості. Ці цілі повинні бути реалістичними, конкретними та вимірюваними. Прогнозування наслідків та оцінка вірогідності їх настання – це важливий етап, де підприємство аналізує потенційні наслідки своїх стратегій і визначає їхню ймовірність виникнення. Вибір оптимальної стратегії серед альтернатив, яка дозволить досягти своїх стратегічних цілей і забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. Отже, стратегічна стійкість - це здатність підприємства туристичного бізнесу адаптуватися до змін, та реагувати на них, з метою збереження існуючих та формування нових конкурентних переваг задля досягнення ефективності господарської діяльності в нестабільному бізнес-середовищі.

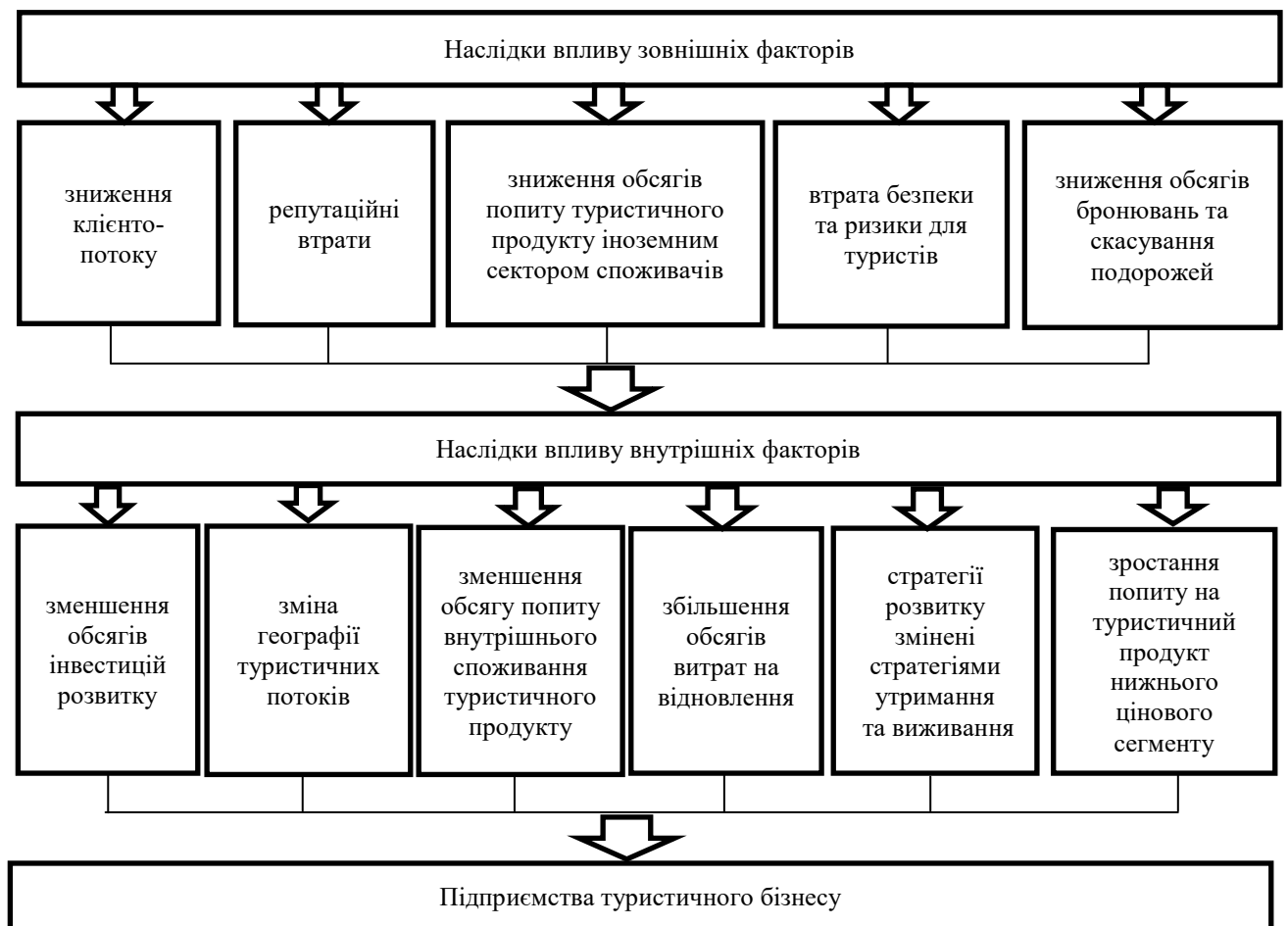


Рис. 1 Наслідки впливу факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на підприємства туристичного бізнесу

Оцінка сучасного середовища функціонування суб'єктів туристичного бізнесу свідчить про ряд негативних тенденцій, що потребує комплексного вирішення, при цьому заходи, що впроваджуватимуться мають бути адаптивними до змін, гнучкими та комплементарними [6]. Отже на часі є розробка та впровадження адаптивної моделі забезпечення стратегічної стійкості, при розробці якої слід враховувати наступні тенденції: зменшення обсягів туристичного попиту в регіонах, що стали об'єктами конфлікту. Туристи, переймаючись за власну безпеку, відмовляються від відвідування таких зон, що веде до суттєвого зменшення кількості відвідувачів; зміни географії туристичних потоків, що відображається в редистрибуції туристичних потоків. Регіони, які раніше не були популярними туристичними напрямками, можуть стати більш привабливими; зростання попиту на тематичний туризм, що пов'язаний з відновленням, історією або гуманітарними питаннями. Такі події збільшують попит туристів, які бажають взяти участь у реконструкції та підтримці постраждалих регіонів; розвиток "туризму вражень", що характеризується зростанням попиту на туризм, пов'язаний зі сприйняттям вражень та емоцій, зростає інтерес до вивчення впливу воєнного стану на місцеве населення, культуру та соціальний ландшафт, активізувавшись у використанні соціальних мереж популяризують туристичні напрями, ділячись своїм досвідом стають певного роду "амбасадорами" регіону через онлайн-платформи; розширення галузі гуманітарного та волонтерського туризму, надання допомоги та участі у гуманітарних проєктах на деокупованих територіях; зростання популярності альтернативних форм туризму, таких як сільський, зелений, гастро, екотуризм.

Сьогодні загальною тенденцією розвитку туристичної галузі є зміна туристичних мотивацій, що має бути врахованою не лише у провадженні господарської діяльності [7], а й побудові стратегічних моделей утримання ринкового сегменту, його нарощування, розвитку та економічного зростання суб'єкта та, як наслідок, досягнення стратегічної стійкості.

При розробці моделі стратегічної стійкості суб'єктів сфери туризму, з урахуванням актуальних змін, доцільно враховувати існуючі негативні

тенденції, з метою розробки ефективного інструментарію для зниження інтенсивності їх впливу та нейтралізації наслідків. Основні чинники негативного впливу на підприємства туристичного бізнесу та соціально-економічні їх наслідки наведено на рис. 2.

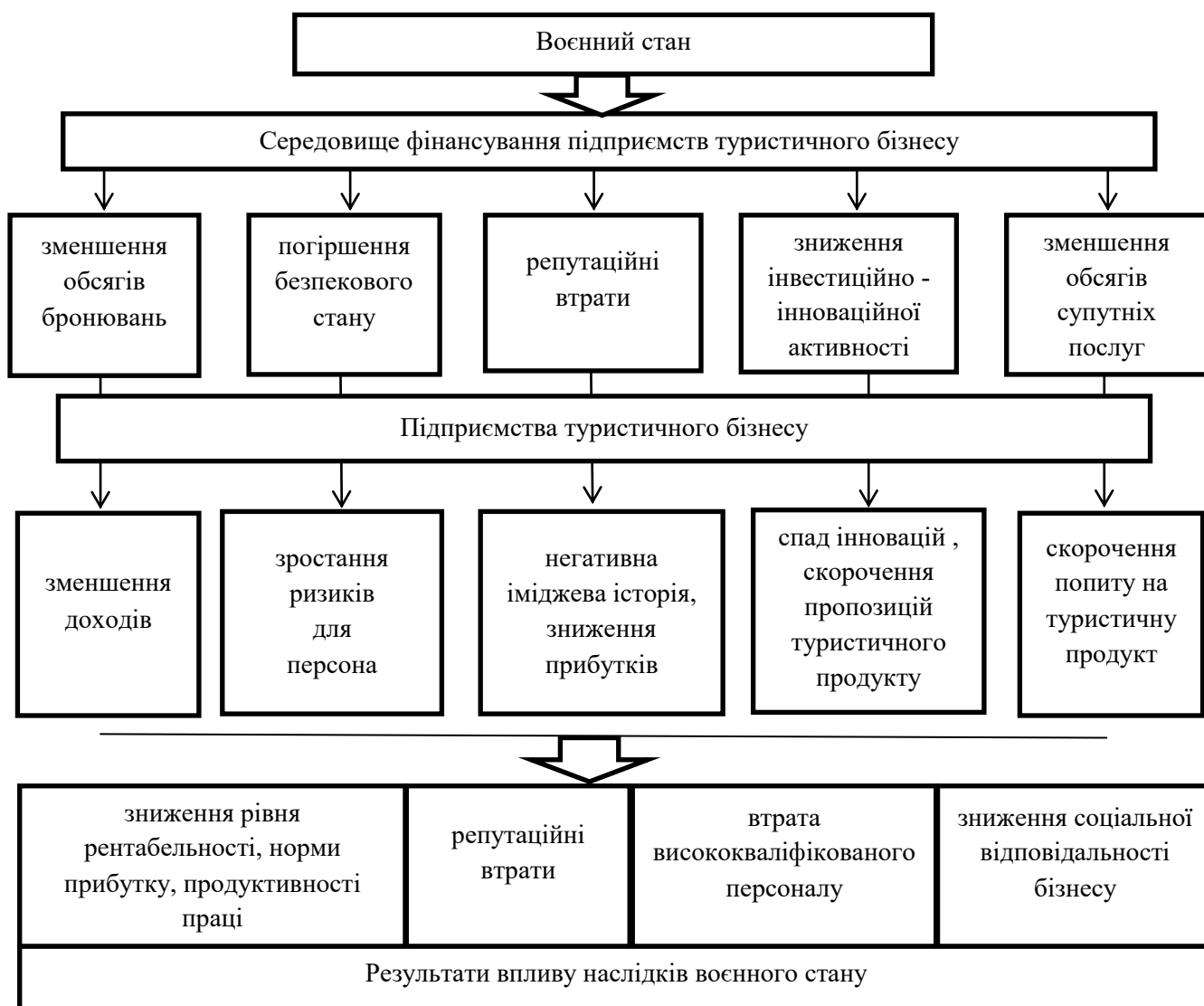


Рис. 2 Основні детермінанти впливу на підприємства туристичного бізнесу та очікувані негативні ефекти у господарській діяльності

У туристичних підприємствах, під час воєнного стану, скорочуються обсяги бронювань, відбувається скасування подорожей та, як наслідок, втрачаються доходи. Готелі, ресторани, турагентства та інші суб'єкти туристичного бізнесу втрачають фінансову стійкість, стають фінансово вразливими. Також погіршується загальна безпекова ситуація в регіоні [8]. Це створює ризики як для гостей, так і персоналу готелів, екскурсійних компаній

та інших туристичних об'єктів, що призводить до втрати репутації та туристичного бренду регіону або країни. Туристичні об'єкти є менш привабливими, або небезпечними для подорожей, навіть у разі припинення дії воєнного стану, це призводить до загальної економічної нестабільності, що обмежує розвиток туристичної інфраструктури та значно знижує інвестиційну привабливість. Також в сучасних умовах функціонування суттєво знижується інноваційна активність, що вимагає значних вхідних інвестиційних потоків та впровадження нового, стандартизованого туристичного продукту. Проте, вважаємо, що, з іншого боку, при зміні стандартизованого підходу до функціонування, саме інноваційна активність підприємств туристичного бізнесу орієнтована на розширення видів діяльності [9], залучення результатів проектної діяльності, участі у грантовому фінансуванні, цифровізації процесів адміністрування та супроводу, має стати одним із стабілізаційних інструментів. Наступним наслідком впливу негативних чинників є втрата кваліфікованого персоналу в туристичній галузі. Зменшення кількості туристів, нестабільна безпекова ситуація призводять до звільнення або відтоку працівників, що впливає на рівень обслуговування та якість послуг. Воєнні стани є загрозою для культурної та природної спадщини регіону. Пам'ятки архітектури, музеї, природні резервати можуть потрапити під удар або стати недоступними для туристів [10]. Вищезазначене обумовлює необхідність впровадження ефективних стратегій управління та адаптації для забезпечення їхньої стійкості та розвитку в умовах воєнного стану в Україні.

При формуванні підходів до розробки моделі стратегічної стійкості важливим є дослідження світового досвіду впровадження різних видів стратегій [11]: стратегія агресивного управління змінами характеризується тим, що під час воєнного стану підприємства можуть переглядати свої цінові стратегії для забезпечення максимального прибутку, це може включати зниження цін для залучення більшої кількості клієнтів або навпаки – їх підвищення на товари чи послуги, що користуються попитом; стратегія диференціації продукції дозволяє суб'єктам бізнесу змінити стратегії виробництва під актуальні вимоги ринку, це може бути досягнуто через інновації в продукції, додавання нових функцій,

поліпшення якості тощо; стратегія реорганізації ланцюга постачання сприяє можливості перестроїти напрацьовані маршрути, шукаючи альтернативні джерела або оптимізуючи існуючі процеси для забезпечення ефективності виробництва; стратегія гнучкості у фінансах забезпечує можливість швидкої адаптації бюджетів, залучення фінансування з різних джерел та раціоналізацію фінансових процесів у відповідності до вимог та викликів воєнного стану; стратегії маркетингу і просування включають в себе активне використання медіа, сприяння патріотизму та соціальні ініціативи

Ці стратегії можуть бути використані суб'єктами вітчизняного туристичного бізнесу для забезпечення стратегічної стійкості в умовах воєнного стану. Однак важливо враховувати, що кожен бізнес є унікальним, і стратегії повинні бути адаптовані до конкретних умов та особливостей ринку.

З метою досягнення критеріїв ефективності при формуванні моделі стратегічної стійкості доцільним є аналіз інструментарію її побудови. Огляд сучасних підходів до управління туристичним бізнесом, в умовах нестабільності, може включати ряд інноваційних методів, спрямованих на забезпечення стійкості та ефективності. В даному аспекті важливим є дослідження методологічного інструментарію формування моделі стратегічної стійкості через дослідження основних методів управління. Основні інструменти і методи забезпечення стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу в Україні наведено на рис. 3.

Використання зазначених інструментів і методів, з огляду на позитивність очікуваних результатів, можуть бути використані при формуванні моделі стратегічної стійкості підприємствами туристичного бізнесу України для підтримки стабільності та прибутковості в умовах воєнного стану. Однак важливо постійно адаптувати стратегії до змін в економічному та політичному середовищі.

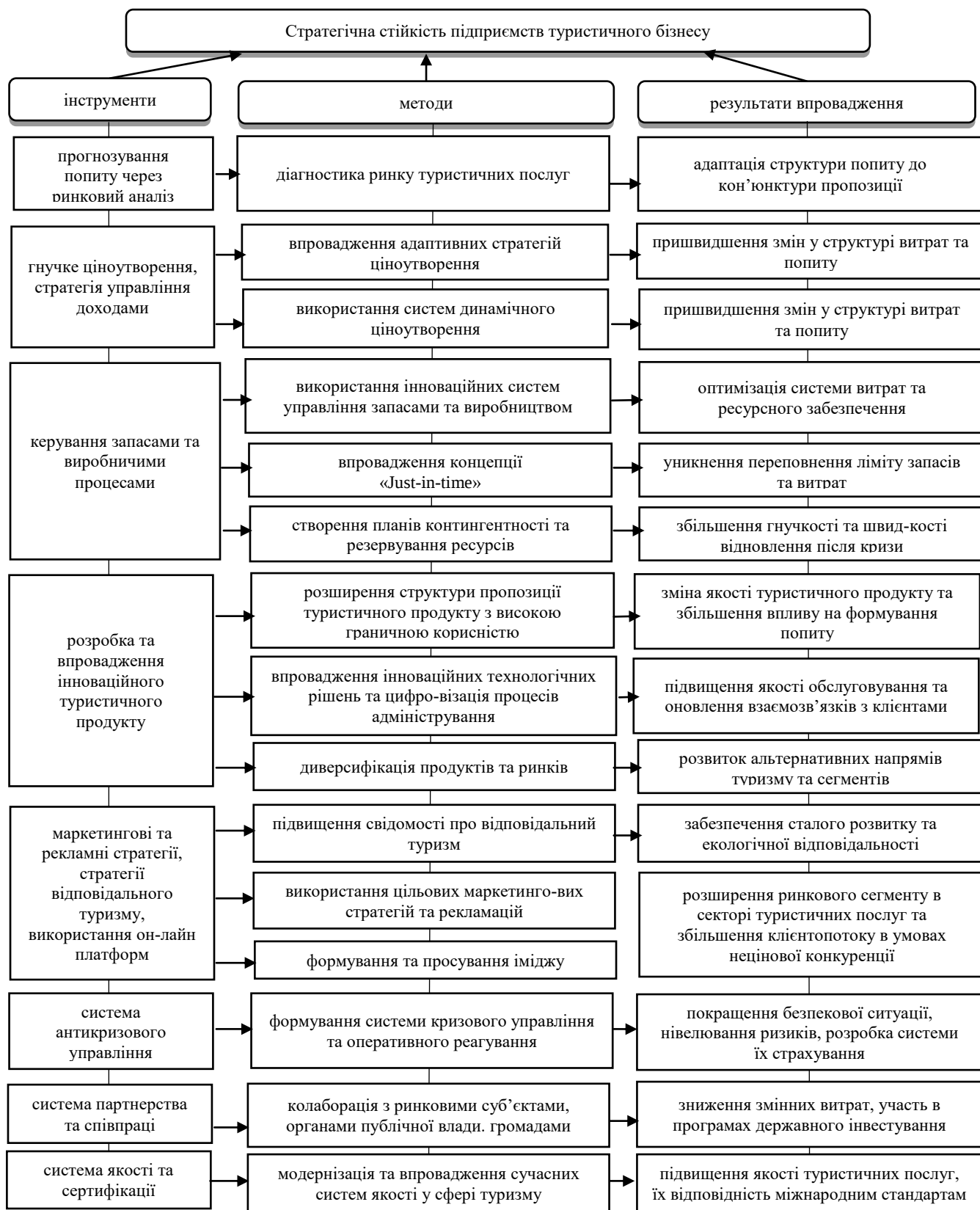


Рис. 3 Основні інструменти та методи забезпечення стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу

Дані підходи сприятимуть забезпеченню стійкості та прибутковості туристичних підприємств в умовах нестабільності. Важливо враховувати

конкретні умови та характеристики ринку, а також активно моніторити зміни в економічному та політичному середовищі для адаптації функціональних стратегій управління. Аналізуючи інструменти формування моделі стратегічної стійкості зазначимо, що гнучкість в управлінні дозволяє підприємствам швидко реагувати на стохастичні зміни, пов'язані з воєнним станом, такі як: зміни в безпеці, закриття або окупація територій, зміни в структурі попиту та інші чинники, при цьому здатність швидко адаптуватися дозволить зберегти інтенсивність процесів виробництва та мінімізувати втрати. Також адаптивність дозволяє конкурувати за об'єкт конкуренції, підвищити її функціональність та утримати конкурентні позиції при незмінному конкурентному статусі. Ефективне управління ризиками забезпечує гнучкість в управлінні та дозволяє підприємствам нейтралізувати та розподіляти ризики. Вони можуть розробляти та впроваджувати стратегії для мінімізації негативних впливів та забезпечення більшої стійкості. Підтримка клієнтської лояльності орієнтована на забезпечення безпеки та комфорту своїм клієнтам, здатність зберігати лояльність клієнтів, забезпечити повторність бізнесу та позитивний імідж.

Впровадження інноваційного продукту та технологій забезпечує впровадження цифровізації управлінських та виробничих процесів, підвищення ефективності та розвитку віртуального туризму і діджиталізації послуг. Оптимізація витрат та ресурсів дозволяє оптимізувати витрати та раціоналізувати використання ресурсів в умовах обмежених можливостей. Загалом, гнучкість та адаптація є критичними для забезпечення стабільності та прибутковості туристичних підприємств в умовах воєнного стану. Здатність ефективно реагувати на зміни оточуючого середовища та швидкість впровадження інструментарію розподілу ризиків забезпечуватиме стан стабільності у підприємствах сфери туризму. Другим важливим блоком при формуванні моделі стратегічної стійкості нами визначено інструментарій з формування управлінських стратегій, що безпосередньо впливають на результативність та ефективність господарської діяльності суб'єктів туристичної галузі, удосконалити бізнес-процеси та збільшити клієнтопотік. Так, аналізуючи вищезазначений інструментарій зазначимо, що розвиток

альтернативних туристичних послуг пов'язаний зі зміною попиту на традиційний туристичний продукт. Диверсифікація виробництва та впровадження нових видів послуг туристичними підприємствами дозволить розширити ринковий сегмент та залучити нових клієнтів. Гнучка стратегія ціноутворення дозволяє суб'єктам туристичного бізнесу адаптувати ціни відповідно до змін у вартості послуг, попиту та економічних обставин. Стратегічне партнерство та колаборація з іншими суб'єктами туристичного бізнесу, готелями, транспортними компаніями та органами влади, громадами сприятиме створенню розгалуженої мережі, що здатна реагувати на кризові ситуації, розширює спектр інвестиційних програм державного фінансування та збільшить інвестиційні можливості підприємств туристичного сектору. Використання технологій та онлайн-платформ, таких як віртуальний туризм, онлайн-екскурсії та інтерактивні платформи, може дозволити підприємствам залучати клієнтів, навіть якщо фізичний візит стає ускладненим, що дозволить мінімізувати ризики, витрати та забезпечить стабільність виробничих процесів. Стрес-тестування та плани евакуації забезпечують здатність підприємства до реагування в умовах кризових ситуацій та змін в безпеці. Відповідальний туризм та залучення громадськості акцентує увагу на відповідальному туризмі, що забезпечує підприємствам формування позитивного іміджу та підтримання спільноти в умовах воєнного стану.

В умовах динамічних змін воєнного стану основним інструментом подолання невизначеності нами визначена інноваційна активність технологій підтримки управлінських рішень. Ці інструменти стають ключовими факторами удосконалення процесів управління та прийняття ефективних управлінських рішень у сфері доходності суб'єктів туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. Інновації та технології дозволяють систематизувати, аналізувати та інтерпретувати широкий масив баз даних, пов'язаний з туристичною галуззю, що включає зміни в структурі та обсягах попиту, структурні зміни та ризики. Аналітичні платформи, штучний інтелект дозволяють управлінцям швидко реагувати на зміни у середовищі та адаптувати свої стратегії. Застосування інноваційних рішень у сфері маркетингу та реклами стають ключовим

елементом залучення та утримання туристів у періоди нестабільності. Використання віртуальної реальності, за стосунків для гаджетів та персоналізованих підходів дозволяє створювати унікальні туристичні пропозиції та забезпечувати імплементацію інтерактивного досвіду. Також технології впливають на управління ризиками та безпекою в умовах конфлікту. Системи моніторингу, відеоспостереження та системи екстреного зв'язку допомагають забезпечити безпеку та захист як гостей так і персоналу. Цифрові інструменти дозволяють оптимізувати внутрішні процеси управління, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу. Електронні системи бронювання, програми для автоматизації обліку та управлінські панелі надають оперативну інформацію для прийняття стратегічних рішень. Отже формування моделі стратегічної стійкості базується на платформах інновацій та цифровізації і реалізації управлінських стратегій доходності (рис. 4).

Виходячи з аналізу інструментарію та підходів до формування моделі стратегічної стійкості інноваційні, управлінські, маркетингові стратегії цифровізації мають найбільш позитивний ефект при її впровадженні. Функціональність, адаптивність та взаємодоповнюваність даних стратегій гарантують прибутковість, рентабельність та ефективність результатів господарювання.

Основними перспективами впровадження даної моделі нами визначено повний вектор розвитку існуючих видів туризму, що орієнтувались, в основному, на внутрішнє споживання. В умовах воєнного стану доцільним є оновлення та модернізація існуючого туристичного продукту, що відноситься до сфери внутрішнього туризму та такі його види як зелений, сільський, гастрономічний туризм. Також збільшення прибутковості та рентабельності діяльності підприємств туристичного бізнесу забезпечать трансформаційні зміни, що враховуватимуть умови воєнного стану та екологічних змін, які пов'язані з техногенними катастрофами в Україні.

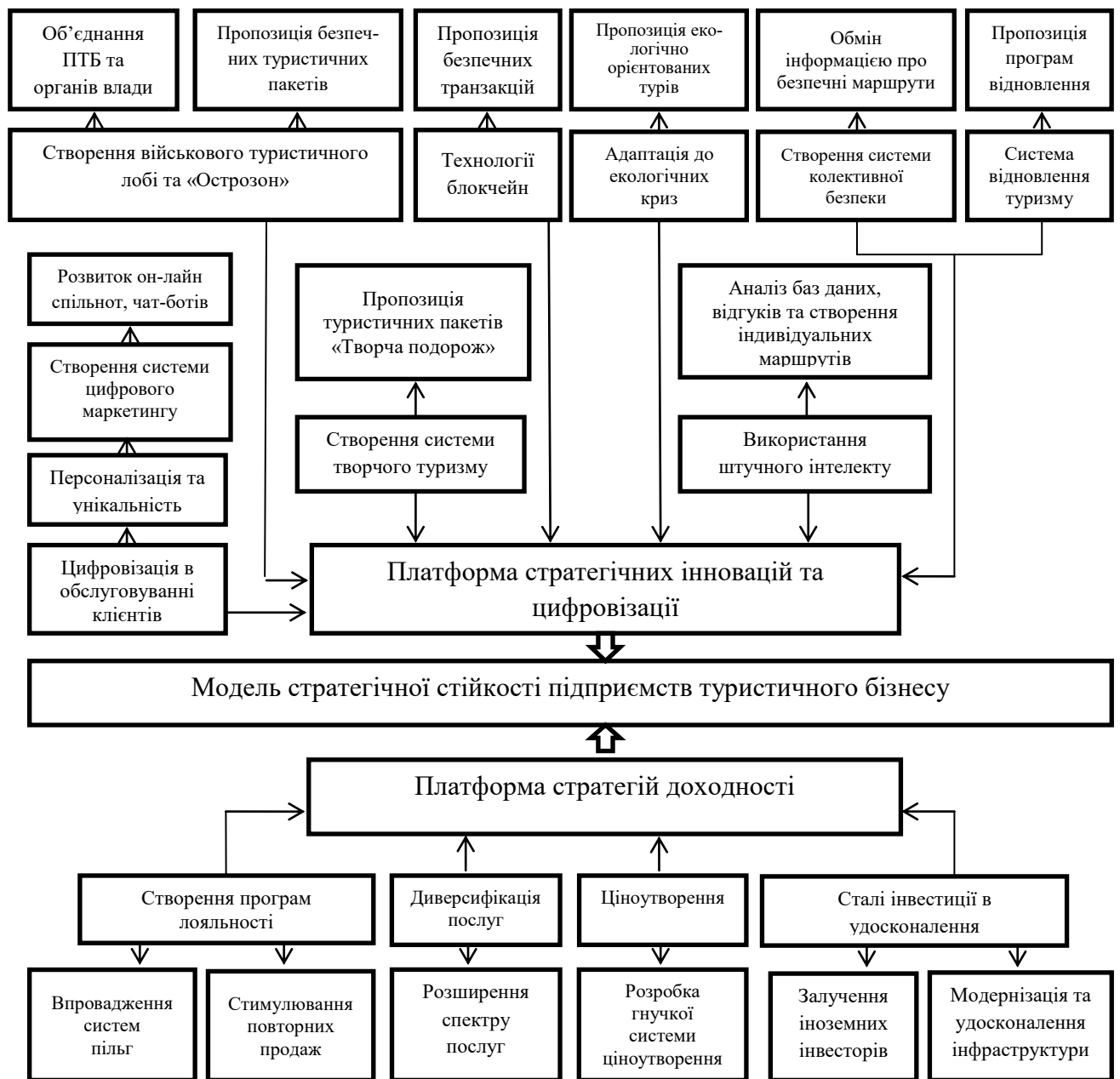


Рис. 4 Складові формування моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу

Розширення своєї сфери зазнають такі види туризму як волонтерський, військовий та археологічний туризм. При цьому до перспективних аспектів впровадження моделі стратегічної стійкості є виокремлення таких видів туризму, як цифровий, безпековий, крафтово-локальний. При цьому, очікуваними результатами реалізації моделі нами визначено такі макроекономічні та мікроекономічні ефекти як зростання частки сфери туризму в структурі ВВП країни [12], оновлення та удосконалення логістичної системи, розвиток територій та удосконалення інфраструктурного забезпечення,

зростання інвестиційної активності, поява нових інноваційних туристичних проектів на ринку. Для суб'єктів туристичного бізнесу прогнозується збільшення клієнтопотoku, розширення структури та географії послуг, економічне зростання, фінансову стійкість та ризикозабезпеченість (рис. 5).

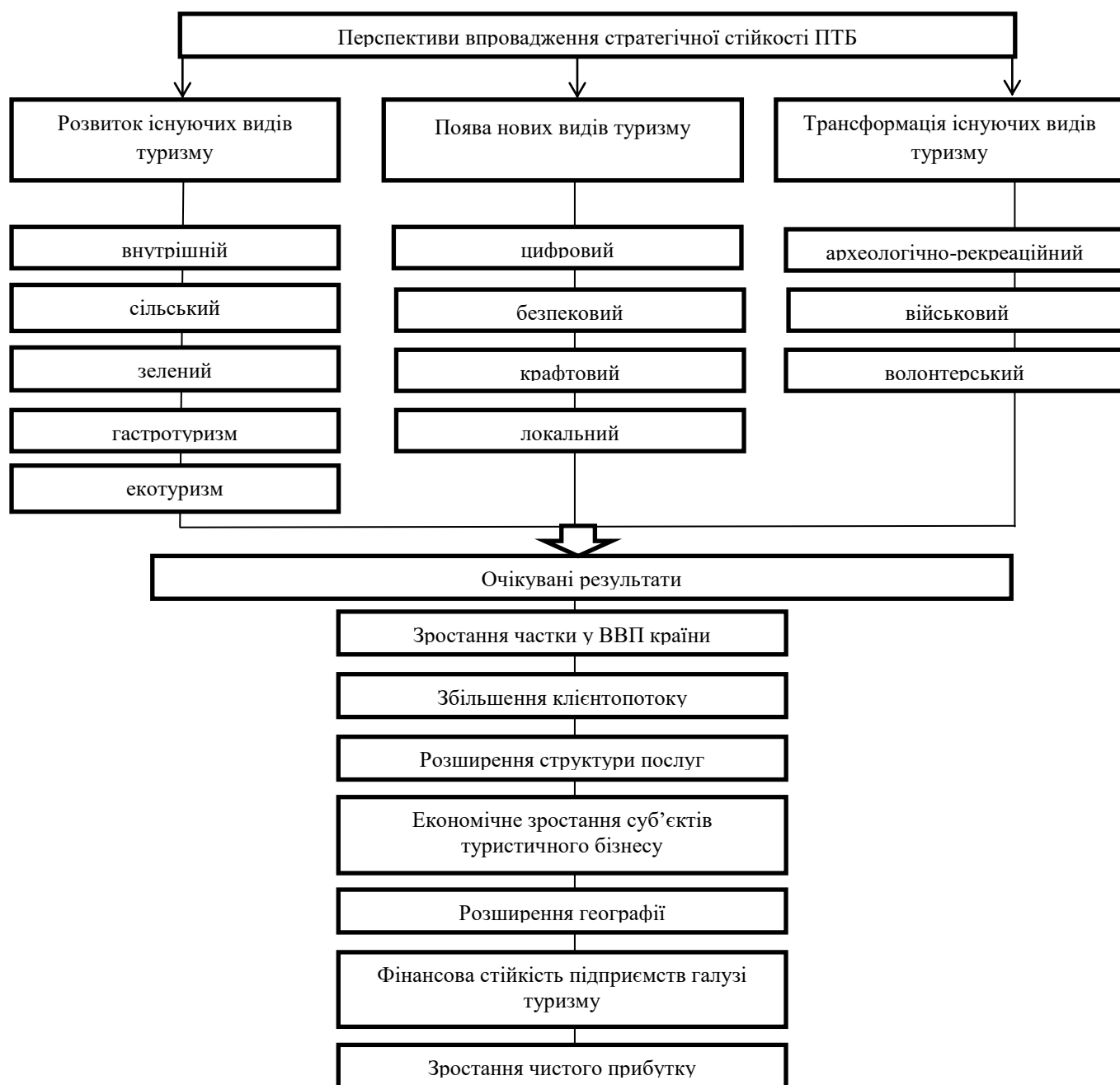


Рис. 5 Перспективи та очікувані результати впровадження моделі стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу

Модель стратегічної стійкості підприємств туристичного бізнесу являє собою набір функціональних тактичних та стратегічних інструментів, що характеризуються компліментарністю, можуть бути субституційними. Вони

мають здатність функціонувати самостійно та утворювати мультисередовище. Важливим чинником ефективності вищезазначеної моделі є відносно низький обсяг вхідних інвестиційних потоків [13], використання наявного ресурсного потенціалу та логістична дешевизна. Це дозволить частково мінімізувати ризики господарської діяльності підприємств сфери туризму, розподілити їх або нівелювати.

Висновки. В умовах воєнного стану та нестабільності туристична галузь є особливо вразливою, потребуючи реалізації не лише відповідального та ефективного управління, але й впровадження стратегій для забезпечення конкурентоспроможності та економічного зростання суб'єктів туристичного бізнесу. Для досягнення поставлених цілей нами було продіагностовано ступінь впливу зовнішніх факторів та внутрішніх ризиків на стабільність діяльності туристичних підприємств, виявлено такі наслідки як: зниження клієнтопотоків; репутаційні втрати; зниження обсягів попиту туристичного продукту іноземного сектору споживачів; втрата безпеки та ризики для туристів; зниження обсягів бронювань та скасування подорожей; зменшення обсягів інвестицій; зміна географії туристичних потоків; зменшення попиту внутрішнім споживачем на туристичний продукт; збільшення обсягів витрат на відновлення; стратегії розвитку змінені стратегіями утримання та виживання; попит на туристичний продукт нижнього цінового сегменту. Досліджено зарубіжний досвід впровадження стратегій управління туристичними підприємствами та ефективність їх функціонування в умовах кризи, деякі з них можуть бути використані суб'єктами вітчизняного бізнесу для забезпечення стратегічної стійкості в умовах воєнного стану з урахуванням факторів унікальності, адаптованості та специфіки ринку. Визначено основні інструменти, методи та результати впровадження стратегічної стійкості, які можуть бути використані при формуванні власної моделі підприємствами туристичного бізнесу України для підтримки стабільності та прибутковості.

Визначено інноваційну активність технологій підтримки управлінських рішень як основний інструмент подолання невизначеності, що стає ключовим фактором удосконалення процесів управління та прийняття ефективних

управлінських рішень у сфері доходності. Вони дозволять систематизувати, аналізувати та інтерпретувати широкий масив баз даних; швидко реагувати на зміни у середовищі та адаптувати свої стратегії; стануть ключовим елементом залучення та утримання туристів у періоди нестабільності; дозволять створити унікальні туристичні пропозиції та забезпечити імплементацію інтерактивного досвіду; вплинуть на управління ризиками та безпекою; допоможуть забезпечити захист як гостей так і персоналу; оптимізують внутрішні процеси управління, зменшуючи витрати та підвищуючи продуктивність господарської діяльності суб'єктів туристичного бізнесу; нададуть оперативну інформацію для прийняття стратегічних рішень.

Була запропонована модель стратегічної стійкості, основними перспективами впровадження якої визначено повний вектор розвитку існуючих видів туризму, з необхідністю оновлення та модернізації існуючого туристичного продукту та появи нових видів туризму. Очікуваними результатами реалізації запропонованої моделі визначено такі макроекономічні показники як зростання частки сфери туризму в структурі ВВП; оновлення та удосконалення логістичної системи; розвиток територій та удосконалення інфраструктурного забезпечення; зростання інвестиційної активності; поява нових інноваційних туристичних проєктів на ринку та мікроекономічні показники, а саме збільшення клієнтопотoku; розширення структури та географії послуг; економічне зростання; фінансова стійкість та ризикозабезпеченість.

Література

1. Валовий внутрішній продукт виробничим методом та валова додана вартість за видами економічної діяльності. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
2. Крисько Ж. Стратегічна стійкість підприємства: підходи до визначення та оцінки. Українська наука: минуле сучасне, майбутнє. 2010. № 14-15 С. 111-119. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26611/1/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%96..pdf>

3. Маслак О., Мовчан І. Економічна сутність категорії «стратегічна стійкість підприємства». *Ефективна Економіка*. № 5. 2013. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002>
4. О. С. Дуброва. Стратегічна стійкість підприємства: складові та напрями її забезпечення. *Економічні науки. Вісник Хмельницького національного університету*. 2010, № 1, Т. 1 С. 15-19. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf
5. Мохонько Г. А. Стратегічні напрями забезпечення стратегічної стійкості підприємства в умовах нестабільного середовища. *Інвестиції: практика та досвід*. № 12. 2010. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2010/11.pdf
6. Грибова Д. В. Розвиток туристичного бізнесу в Україні: теорія, методологія, практика: *Монографія*. Люкс. Мелітополь. 2020. С. 384.
7. Благун І. С., Румянцева І. Б. Особливості функціонування туристичного попиту в умовах кризових явищ. *Наука і техніка сьогодні (Серія «Економіка»)*. 2022. № 14(14) 2022. С. 110-121.
8. Гавдей С. В. Інституційні важелі забезпечення розвитку туристичного сектору в кризовий період. *Věda a perspektivy*. 2023. № 2(21). С. 38-50. DOI: URL: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2\(21\)-38-50](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2(21)-38-50)
9. Грановська В. Г., Алещенко Л. О. Агротуризм як інструмент диверсифікації діяльності. *Міжнародний науково-практичний журнал «Економіка АПК»*. 2019. № 12. С. 28-36. URL: <http://dspace.ksau.kherson.ua>
10. Дмитришин Л. І., Гавдей С. В. Зарубіжний досвід забезпечення розвитку туристичного сектору в умовах пандемії. *Причорноморські економічні студії*. 2021. № 70. С. 19-24.
11. Сторонянська І., Дуб А. Світовий досвід стимулювання розвитку туризму в гірських регіонах // *Функціональні типи територій як об'єкти державної регіональної політики: методологія ідентифікації та 182 інструментарій стимулювання розвитку: монографія; наук. ред. Сторонянська І.З. / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України»*. Львів, 2021. 507 с. (Серія «Проблеми регіонального розвитку»).

12. Державна служба статистики України. Електронний ресурс. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
13. Щоб відродився туризм, зацікавлюйте іноземців Україною вже сьогодні. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsaturizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html>
14. Kyrylov, Yu., Hranovska, V., Krykunova, V., Krukovska, O., & Aleshchenko, L. (2022). Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination. *GeoJournal of Tourism and Geosites*, 42 (2spl), 636-646. <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872>
15. N. Trusova, T. Cherniavska, Y. Kyrylov, V. Hranovska, S. Skrypnyk, L. Borovik. Ensuring security the movement of foreign direct investment: Ukraine and the EU economic relations. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*. Vol. 9. No. 3, September 2021, pp. 901-920.
16. Granovska V. G., Alieshchenko L. O. Prospects for the development of the tourist business of the kherson region during the covid-19 pandemic. Globalization and Business. *Scientific-Practical Journal. Actual Problems of Economy and Business in Modern Globalization Theory and Practice*. № 4. 2021.

References

1. State Statistics Service of Ukraine (2024), “Gross domestic product by production method and gross value added by types of economic activity”, available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 April 2024).
2. Krys'ko, Zh. (2010), “Strategic sustainability of the enterprise: approaches to definition and assessment”, *Ukrains'ka nauka: mynule suchasne, majbutnie*, vol. 14-15, pp. 111-119, available at: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/26611/1/%D0%9A%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%8C%D0%BA%D0%BE%20%D0%96..pdf> (Accessed 05 April 2024).
3. Maslak, O. and Movchan, I. (2013), “The economic essence of the category of “strategic sustainability of enterprise”, *Efektivna Ekonomika*, vol. 5,

available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2002> (Accessed 05 April 2024).

4. Dubrova, O.S. (2010), "Strategic sustainability of the enterprise: components and directions of its provision", *Ekonomichni nauky. Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 1, no. 1, pp.15-19, available at: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2010_1_1/pdf/015-019.pdf (Accessed 05 April 2024).

5. Mokhon'ko, H.A. (2010), "Strategic directions for ensuring the strategic stability of the enterprise in the conditions of an unstable environment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 12, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/12_2010/11.pdf (Accessed 05 April 2024).

6. Hrybova, D.V. (2020), *Rozvytok turystychnoho biznesu v Ukraini: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Development of tourism business in Ukraine: theory, methodology, practice], Liuks, Melitopol', Ukraine.

7. Blahun, I.S. and Rumiantseva I.B. (2022), "Peculiarities of the operation of tourist demand in the conditions of crisis phenomena", *Nauka i tekhnika s'ohodni (Seriia «Ekonomika»)*, vol. 14 (14) 2022, pp. 110-121.

8. Havdej, S.V. (2023), "Institutional levers for ensuring the development of the tourism sector in the crisis period", *Institutional levers for providing the tourism sector's development in a crisis period Věda a perspektivy*, vol. 2 (21), pp. 38-50. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2\(21\)-38-50](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2023-2(21)-38-50)

9. Hranovs'ka, V.H. and Alieschenko, L.O. (2019), "Agritourism as a tool for diversification of activities", *Mizhnarodnyj naukovo-praktychnyj zhurnal «Ekonomika APK»*, vol. 12, pp. 28-36.

10. Dmytryshyn, L.I. and Havdej, S.V. (2021), "Foreign experience of ensuring the development of the tourism sector in the conditions of a pandemic", *Prychornomors'ki ekonomichni studii*, vol. 70, pp. 19-24.

11. Storoniants'ka, I. and Dub, A. (2021), "World experience of stimulating the development of tourism in mountainous regions", *Funktsional'ni typy terytorij iak ob'iekty derzhavnoi rehional'noi polityky: metodolohiia identyfikatsii ta 182 instrumentarij stymuliuvannia rozvytku* [Functional types of territories as objects of

state regional policy: identification methodology and 182 development stimulation tools], DU «Instytut rehional'nykh doslidzhen' im. M.I. Dolishn'oho NAN Ukrainy», L'viv, Ukraine.

12. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 05 April 2024).

13. Ukrinform (2022), “To revive tourism, get foreigners interested in Ukraine today”, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3561536-sob-vidrodivsaturizm-zacikavljte-inozemciv-ukrainou-vze-sogodni.html> (Accessed 05 April 2024).

14. Kyrylov, Yu. Hranovska, V. Krykunova, V. Krukovska, O. and Aleshchenko, L. (2022), “Determinants of the strategy of tourism business development in the regional economic and social destination”, *GeoJournal of Tourism and Geosites*, vol. 42 (2spl), pp. 636-646. <https://doi.org/10.30892/gtg.422spl01-872>

15. Trusova, N. Cherniavska, T. Kyrylov, Y. Hranovska, V. Skrypnyk, S. and Borovik, L. (2021), “Ensuring security the movement of foreign direct investment: Ukraine and the EU economic relations”, *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, vol. 9, no. 3, pp. 901-920.

16. Granovska, V.G. and Alieshchenko, L. O. (2021), “Prospects for the development of the tourist business of the kherson region during the covid-19 pandemic”, *Globalization and Business. Scientific-Practical Journal. Actual Problems of Economy and Business in Modern Globalization Theory and Practice*, vol. 4.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2024 р.