

3. Kovalchuk, S.V.. "Conceptualization of the marketing strategy of innovative development of industrial enterprises." *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic"*, no. 811, 2014, pp. 162-167.
4. Karakai, Yu.V. *Marketing of innovative products*. Kyiv, KNEU.
5. Kotler, F., Keller, K.L., and A.F. Pavlenko. *Marketing management*. Kyiv, Khimdzhest, 2008
6. Morokhova, V. O., and O. V. Boiko "The concept of marketing orientation of innovative activity." *Economic sciences*, no. 15 (58), 2018, pp. 189-197.
7. Mostova, A.D. "Theoretical aspects of innovative marketing and innovation marketing." *European vector of economic development*, no. 1, 2017, pp. 79–86.
8. Fedorchenko, A.V., and O.V. Okunieva. *Internal marketing of the enterprise: theory, methodology, practice*. Kyiv, KNEU, 2015.

УДК 005.21-044.332:338.486.2]:338.124.4(045)

doi: 10.15330/apred.2.19.56-68

Барвінок Н. В.

АДАПТАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ КРИЗИ СПРИЧИНЕНОЇ ГЛОБАЛЬНИМИ БЕЗПЕКОВИМИ ФАКТОРАМИ

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини,
кафедра технологій та організації туризму і готельно-ресторанної справи,
вул. Садова, 2, Умань, Черкаська обл.,
20300, Україна,
тел.: +380671071971,
e-meil: barvinok.n@udpu.edu.u,a
ORCID: 0000-0002-6661-4780

Анотація. У статті розглядаються питання значення адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами, які на сьогоднішній день заважають туристичній сфері повноцінно функціонувати, особливо на території України. Вплив безпекових факторів на туристичну індустрію України на глобальному рівні відбувався завжди, проте, в період російсько-української війни та пандемії досяг дуже високого рівня та спричинив величезні втрати. Такі умови існування підприємств туристичного бізнесу вимагають постійної адаптації до зовнішнього середовища, аби зберегти свою конкурентоспроможність та продовжувати працювати в агресивному ринковому середовищі. Застосування саме адаптаційних стратегій підприємствами туристичного бізнесу в умовах кризи є одним з важливих пунктів для їх існування, виходу з кризи та подальшого розвитку. Метою статті є дослідження та обґрунтування значення адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами. Методи дослідження. Для досягнення мети було використано діалектичний метод пізнання, методи аналізу, синтезу та порівняння, системний, абстрактно-логічний, метод моделювання, графічний метод та системно-структурний метод. Теоретичну базу дослідження складають наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо проблем впливу кризи на підприємства туристичного бізнесу, застосування антикризового управління та адаптації підприємств туристичного бізнесу під зовнішній вплив. Результати. У статті на базі опрацьованих літературних джерел зарубіжних та вітчизняних науковців щодо значення адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи було виявлено, що більшість авторів звертають увагу на важливість адаптації підприємств під зовнішні умови, що впливають на підприємство. Розглянуто глобальні безпекові фактори як чинник зовнішнього макросередовища, що впливає на діяльність підприємств туристичного бізнесу та спричиняє виникнення кризи. Визначено адаптаційну стратегію як напрям пристосувань підприємств туристичного бізнесу до дії зовнішнього макросередовища та встановлено, що в умовах

сьогодення найважливіше місце займає створення безпечних умов як для туристів, так і для працівників підприємств туристичного бізнесу.

Ключові слова: підприємства туристичного бізнесу, індустрія туризму, умови кризи, глобальні безпекові фактори, адаптаційні стратегії, кадрова стратегія, стратегія клієнтоорієнтованості, івент-стратегія, стратегія управління безпекою.

Barvinok N. V.

ADAPTIVE STRATEGIES OF TOURISM ENTERPRISES IN THE CRISIS CAUSED BY GLOBAL SECURITY FACTORS

Pavlo Tychyna Uman State
Pedagogical University,
Department of Technology and Organization
of Tourism and Hotel and Restaurant Business,
Sadova str., 2, Uman, Cherkasy reg.,
20300, Ukraine,
tel.: +380671071971,
e-mail: barvinok.n@udpu.edu.ua
ORCID: 0000-0002-6661-4780

Abstract. The article examines the importance of adaptation strategies of tourism business enterprises in the context of the crisis caused by global security factors, which today prevent the tourism sector from fully functioning, especially on the territory of Ukraine. The influence of security factors on the tourism industry of Ukraine at the global level always occurs, however, during the period of the Russian-Ukrainian war and the pandemic, it reached a very high level and caused huge losses. Such conditions of a tourism business enterprise require constant adaptation to the external environment in order to maintain its competitiveness and continue to work in an aggressive market environment. The application of adaptation strategies of tourism business enterprises in crisis conditions is one of the important points for their implementation, exit from the crisis and further development. The purpose of the article is to research and substantiate the importance of adaptation strategies of tourism business enterprises in the context of the crisis caused by global security factors. Research methods. To achieve the goal, the dialectical method of cognition, methods of analysis, synthesis and comparison, system, abstract-logical, modeling method, graphic method and system-structural method were used. The theoretical base of the study consists of the scientific works of domestic and foreign scientists on the problem of the impact of the crisis on tourism business enterprises, the application of anti-crisis management and the adaptation of tourism business enterprises to external influences. The results. In separate articles on the basis of the developed literature of foreign and domestic scientists regarding the importance of adaptation strategies of tourism business enterprises in crisis conditions, it was shown that the majority of source authors pay attention to the importance of adaptation of enterprises to external conditions affecting the enterprise. Global security factors are considered as a factor of the external macro-environment that affects the activities of tourism business enterprises and causes the emergence of a crisis. The adaptation strategy is defined as the direction of adaptation of tourism business enterprises to the action of the external macro-environment, and it is established that in today's conditions, the creation of safe conditions for both tourists and employees of tourism business enterprises takes place.

Key words: tourism business enterprises, tourism industry, crisis conditions, global security factors, adaptation strategies, personnel strategy, customer orientation strategy, event strategy, security management strategy.

Вступ. Виникнення кризових ситуацій спричинених глобальними безпековими факторами перед підприємствами туристичного бізнесу України, та і світу в цілому, є одним з найактуальніших питань на сьогоднішній день. Цілий ряд глобальних безпекових факторів, що є складовою зовнішнього макросередовища, яке безпосередньо впливає на підприємства туристичного бізнесу, часто викликає кризи,

які можуть загрожувати туристичній діяльності та розвитку туристичної індустрії, адже під час вибору відпочинку більшість туристів керуються умовами безпеки.

Зауважимо, що глобальні безпекові фактори ще з набуття Україною незалежності впливають на її туристичну сферу. І, як стверджують, Г. І. Забродська та С. М. Журавльова, що повільний розвиток туристичних дестинацій України та туризм в цілому вже довгий період залежить від умов кризи, а саме: терористичних актів (2001, 2016 рр.), економічних кризових явищ (2008–2009 рр., 2010–2013 рр.), політичних катаклізмів та анексії частини території України (2013–2022 рр.), поширення вірусних захворювань та вживання заходів протипандемічного впливу (2003 р., 2015 р., 2019–2021 рр.), а особливо, від повномасштабного вторгнення в Україну з 24 лютого 2022 р. та воєнних дій на її території аж до сьогоднішнього дня [6].

Загалом, аналіз статистичних даних показує, що найбільший негативний вплив на туристичну сферу України все ж мали російсько-українська війна, що розпочалась ще у 2014 році та триває до сьогоднішнього дня, а також пандемія спричинена небезпечним вірусом COVID-19. Починаючи з 2014 року внаслідок анексії РФ Автономної Республіки Крим, окупації частини Луганської та Донецької областей України та розв'язання воєнних дії країною-агресором відбулися кардинальні зміни у кількості в'їзних (зменшення майже вдвічі) та виїзних туристичних потоків. До прикладу, в 2014 році в порівнянні з попереднім кількістю виїзних туристів зменшилась на 5,5%, а в'їзних – на 48,5% [13].

У 2020 році туризм України, та і світу в цілому, зіткнувся із серйозним викликом в своєму розвитку – важкою кризою, пов'язаною із появою та поширенням нового небезпечного вірусу COVID-19 по всій планеті. І хоча вже друга половина 2021 року стала початком часткового виходу туристичної індустрії України із кризи, спричиненої карантинними обмеженнями та закриттям кордонів у 2020 році, повністю туристична сфера України не змогла вийти з кризи в туристичній галузі, причиною чого стала повномасштабна війна РФ проти України, розпочата 24 лютого 2022 року.

Звичайно, це не єдині кризи, які негативно позначаються на діяльності та розвитку підприємств туристичного бізнесу, які постійно знаходяться під напругою зовнішніх викликів. Тому, виникнення кризи пов'язаної із глобальними безпековими факторами в умовах сьогодення вимагає застосування адаптаційних стратегій для підприємств туристичного бізнесу, які передбачають пристосування під зовнішні та внутрішні негативні умови, а також, використання кризових ситуацій з ціллю підвищення своєї конкурентоспроможності та збільшення туристичних потоків. Адже туристична галузь, як сфера економіки, що має тісний взаємозв'язок з іншими сферами та тісно взаємодіє з ними, в період кризи, страждає як окремо від них, так і у взаємозв'язку з ними. В той же час, це свідчить і про взаємовідновлення, тобто, подолання кризи в інших сферах тісно пов'язаних з туризмом, та створення умов для їх стабільного розвитку. Тобто, застосування адаптаційних стратегій матиме позитивний вплив не лише на сферу туризму, а й інші сфери, а також на соціально-економічний розвиток як регіонів, так і країни в цілому, в період виникнення кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами.

Постановка завдання. Дослідженням впливу кризових явищ на туризм присвячені роботи значної кількості зарубіжних та вітчизняних вчених, серед яких К. МакМулан [1], С. С. Бекен [2], Н. С. Косар та Н. Є Кузьо [9], Г. І. Забродська та С. М. Журавльова, [6], О. Кириченко [8]. Проблеми антикризового управління у сфері туризму, а також підприємствах туристичного бізнесу присвячені дослідження І. М. Поворознюк [12], Л. М. Чепурда [15], І. Федішин [14]., О.О. Капітанець [10] та інші.

Зазначеними дослідниками було розглянуто та описано різноманітні кризові явища, які суттєво впливають як на туристичну сферу в Україні, так і в світі, а також

описано вплив факторів макросередовища на функціонування підприємств туристичного бізнесу, враховуючи глобальний контекст, де діяльність таких підприємств прямо залежить від стихійних лих, економічних криз, тероризму, злочинності, етнічних конфліктів і політичної нестабільності тощо. Надзвичайно важливим та актуальним залишається вивчення питання антикризового управління на підприємствах туристичного бізнесу, а також стратегічної адаптації підприємств до негативних впливів зовнішнього середовища. Однак, в сучасній літературі недостатньо вивчено питання адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи, а саме, під впливом глобальних безпекових факторів, що зумовлює необхідність подальших досліджень даного питання.

Метою статті є дослідження та обґрунтування значення адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами.

Досягнення мети дослідження вимагає рішення наступних **завдань**:

- розглянути глобальні безпекові фактори, як чинник зовнішнього макросередовища, що впливає на діяльність підприємств туристичного бізнесу;
- проаналізувати вплив кризи спричиненої глобальними безпековими факторами на туристичну сферу України;
- визначити адаптаційні стратегії як напрям пристосувань підприємств туристичного бізнесу до негативного впливу зовнішнього макросередовища на їх діяльність;
- розглянути основні напрями діяльності адаптаційних стратегій (кадрову стратегію, стратегію клієнтоорієнтованості, івент-стратегію, стратегію управління безпекою);
- обґрунтувати і сформулювати основні аспекти застосування адаптаційних стратегій в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами.

У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового пізнання з метою комплексного підходу до вирішення поставлених мети та завдань. Для досягнення мети було використано діалектичний метод пізнання, що дозволило вивчити і деталізувати об'єкт вивчення та логічного узагальнити і систематизувати основні принципи та поняття. Для розгляду впливу кризи спричиненої глобальними безпековими факторами на туристичну сферу України було використано методи аналізу, синтезу та порівняння. Для виявлення основних тенденцій застосування адаптаційних стратегій під час кризи спричиненої глобальними безпековими факторами в туризмі було використано системний, абстрактно-логічний та метод моделювання. Для наочного представлення матеріалів та схематичного зображення теоретичних та практичних результатів дослідження було застосовано графічний метод. Теоретичне узагальнення результатів дослідження та формування висновків здійснено на основі системно-структурного методу. Теоретичну базу дослідження складають наукові роботи вітчизняних і зарубіжних вчених щодо виникнення кризи в туристичній сфері та застосування різних стратегій в управлінні підприємствами туристичного бізнесу в умовах кризи, а також результати власних наукових досліджень.

Результати. Туристична сфера є однією з найдинамічніших, що постійно реагує на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищах. Тому, підприємства туристичного бізнесу є значною мірою залежними від всіх об'єктів, факторів та явищ поза межами та в межах підприємства, які прямо чи опосередковано пов'язані з ними та впливають на їх діяльність.

Проте, якщо внутрішнє середовище, до якого належать всі елементи та характеристики, що знаходяться всередині підприємства та впливають на нього (фонди

підприємства, фінансові можливості, компетентності керівника, склад та кваліфікація персоналу, технології, імідж, досвід роботи підприємства на ринку) можуть управлятися та виправлятися на рівні підприємства, то зовнішнє середовище є не підвладним керівникам підприємства і на них не можна ніяк подіяти на локальному рівні. Одним з найбільш небезпечних для діяльності підприємств туристичного бізнесу у свої негативних проявах є саме зовнішнє макросередовище, тобто, всі об'єкти, фактори та явища, які знаходяться поза межами підприємства та не мають прямих зв'язків з підприємством (демографічні, економічні, політико-правові, культурні, природні та науково-технічні фактори), але впливають на нього.

Дослідник МакМуллан описує кризу як подію або явище, яке або викликає, або створює основу для значних змін, а також описує кризу як усвідомлення контролюючої сторони неможливості контролювати, що створює загрозу для підприємства, що зіткнулось із кризою [1]. Це доводять у своїх дослідженнях і Н. С. Косар та Н. Є. Кузьо, які аналізують динаміку попиту на послуги внутрішнього та виїзного туризму, зміну асортиментної структури та встановлюють вплив факторів макросередовища на функціонування туристичного ринку України. У дослідженнях вони зазначають, що економічні та політичні кризи мають суттєвий вплив на туризм у країні [9].

Важливим є дослідження Г. І. Забродської та С. М. Журавльової, які значну увагу приділяють розвитку туристичних дестинацій України в умовах кризи, а саме: терористичних актів, економічних кризових явищ, політичних катаклізмів, пандемії та війни, які вони також вважають глобальними [6]. О. В. Кириченко у своїх дослідженнях виокремлює три рівні криз в туризмі (макро-, мезо- та мікрокризи), але зауважує, що природа туристичної галузі передбачає багато зовнішніх факторів, що робить її вразливою, а форма, яку може прийняти криза індустрії туризму, може бути іншою, ніж в інших контекстах. Також О. В. Кириченко зауважує, що, враховуючи глобальний контекст, де туристичний попит залежить від стихійних лих, економічних криз, тероризму, злочинності, етнічних конфліктів і політичної нестабільності, вивчення взаємозв'язків між туризмом і відповідними економічними параметрами має вирішальне значення для встановлення ефективних планів управління під час, а також після кризового періоду [8].

Тобто, опираючись на зазначені вище дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, бачимо, що зовнішнє макросередовище можна вважати тим фактором, що на глобальному рівні діє на діяльність, розвиток та можливості підприємств туристичного бізнесу, і може створити кризові ситуації, які вимагатимуть значних зусиль у збереженні та відновленні їх діяльності. Проте кризи спричинені різними факторами можуть по-різному діяти на туристичну сферу та вимагати інших підходів до їх вирішення. Тому, на нашу думку, з негативного впливу макросередовища на діяльність підприємств туристичного бізнесу варто виділити кризу спричинену глобальними безпековими факторами.

До основних глобальних безпекових факторів впливу, які можуть негативно позначитись на розвитку туристичної індустрії варто віднести: геополітичну нестабільність у країнах проживання та відпочинку туристів (політичні перевороти, терористичні атаки, військові конфлікти, війни); виникнення епідемій та пандемій у країнах проживання та відпочинку туристів; негативні природно-екологічні ситуації в країнах відпочинку туристів (екологічні катастрофи, природні катастрофи); негативний загальноекономічний стан як у країнах проживання туристів, так і в країнах відпочинку [4].

Крім того, часто названі безпекові фактори виникають одночасно, а інколи, і взаємопов'язані між собою, та є похідними один одного, як наприклад, внаслідок воєнних дій на території країни можуть виникати негативні природно-екологічні

ситуації, або погіршуватись загальноекономічний стан; внаслідок негативного загальноекономічного стану у країні можуть виникати епідемії, політичні перевороти, терористичні акти, війни або природно-екологічні катастрофи.

Зважаючи на всі кризи пов'язані з глобальними безпековими факторами, починаючи ще від здобуття Україною незалежності (терористичні акти (2001, 2016 рр.), економічні кризові явища (2008–2009 рр., 2010–2013 рр.), політичні катаклізми та війна (2013–2022 рр.), поширення вірусних захворювань та вживання заходів протипандемічного впливу (2003 р., 2015 р., 2019–2021 рр.)), найбільш негативні прояви у туристичній сфері України все ж мають війна та пандемія. Адже, враховуючи той факт, що впродовж 2000-2013 рр. Україна, приймаючи близько 25 млн. іноземців на рік, увійшла до ТОП-10 провідних туристичних дестинацій світу та перетворилася на впливового реципієнта міжнародних відвідувачів [11]. То докорінні зміни у структурі в'їзного та виїзного туризму відбулися вже у 2014, 2020 та 2022 роках, що пов'язано із глобальними загрозами як ззовні, так і всередині країни.

Наприклад, проаналізувавши статистичні дані UNWTO та Державної прикордонної служби, відображені на рисунку 1, бачимо, що жодна із названих по роках криз пов'язаних із глобальними безпековими факторами не вплинула так на величину туристичних потоків, як російсько-українська війна з 2014 року та пандемія з 2020 року.

Зауважимо, що починаючи вже з 2014 року відбулися кардинальні зміни у кількості в'їзних туристів (зменшення на 48,5%), спричинені напруженою політичною ситуацією в Україні, анексією Криму, подіями на сході та півдні України. Крім того, анексія Криму призвела до втрати близько 30% рекреаційно-туристичного потенціалу, а відповідно, частина іноземних туристів, яка надавала перевагу відпочинку біля моря також була частково втрачена. Не кращою ситуація була і у 2015 році, коли Україну відвідало рекордно низька кількість іноземних туристів, яка, за даними Державної прикордонної служби України становила лише близько 124 тисячі іноземців, що є найнижчим показником за останні 14 років на той час [4].

Наступна криза спричинена глобальними безпековими факторами, що стала викликом для розвитку туризму в Україні та діяльності підприємств туристичного бізнесу стала пандемія COVID-19. З рисунка 1 бачимо, що у 2020 році кількість в'їзних туристів зменшилась на 75%, при чому, найбільший спад зафіксований у березні (на 97%) та у квітні (на 96%). Негативна ситуація склалася і з виїзними туристичними потоками, де кількість туристів зменшилась на 61%.

Така ситуація в Україні склалася у зв'язку із впровадженням заходів направлених на запобігання поширенню пандемії COVID-19, що пов'язані із впровадженням політики соціального дистанціювання до повної або часткової ізоляції уражених територій. Проте, в даному випадку на тенденції діяльності підприємств туристичного бізнесу вплинули не лише прямі обмеження, наприклад, введення карантинних заходів, закриття кордонів, заборона на відвідування історико-культурних закладів, скасування авіаперельотів, а також непрямі дії, які були вжиті в інших сферах, пов'язаних із туристичною індустрією: гастрономія та готельне господарство, транспорт, кіноіндустрія, медицина, санаторно-курортні послуги.

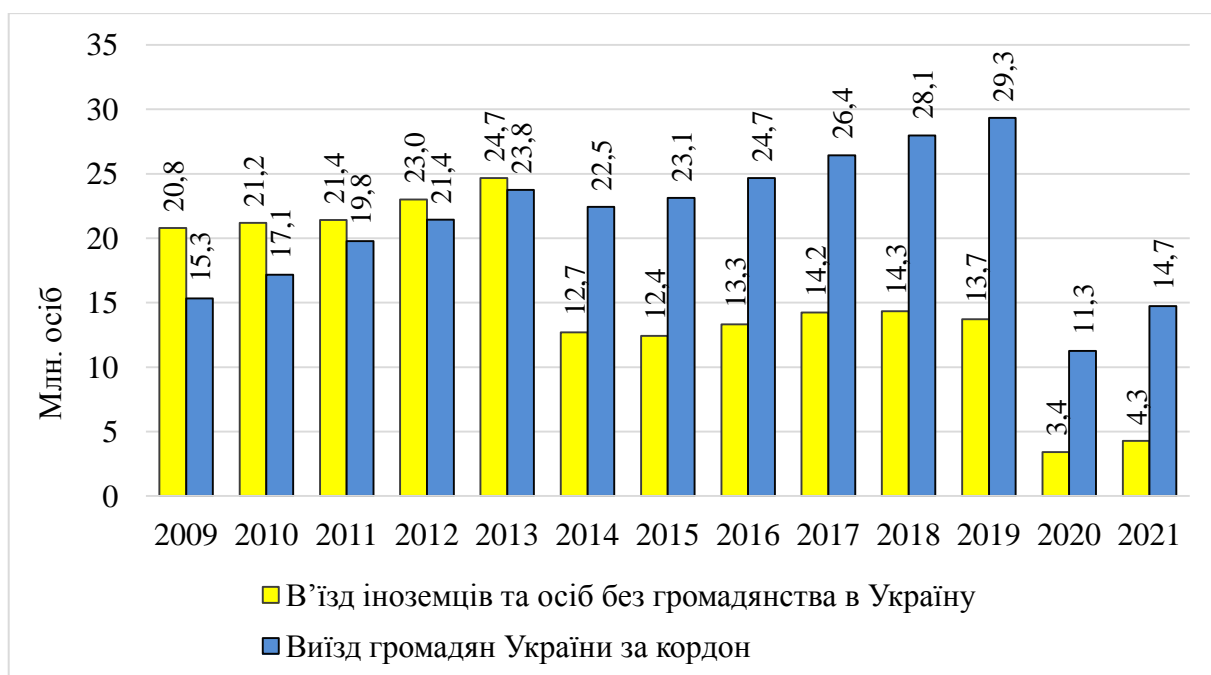


Рис. 1. Динаміка в'їзних та виїзних туристичних потоків у 2009-2021 рр. в Україні
 Fig.1. Dynamics of inbound and outbound tourist flows in 2009-2021 in Ukraine
 Джерело: Розробка автора на основі [3, 7, 13]

Проте найбільшою серед криз спричинених глобальними безпековими факторами виявилась війна РФ проти України, яка розпочалася 24 лютого 2022 року. Наслідки від війни в Україні поставили під загрозу не лише туризм в Україні, але і міжнародний сектор подорожей, який щойно почав відновлюватись від втрат, викликаних пандемією COVID-19.

Тому в умовах сьогодення, а саме, в умовах кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами перед підприємствами туристичного бізнесу постає важливе завдання адаптації до ризиків, що виникають у зовнішньому макросередовищі та використання їх в цілях підвищення конкурентоспроможності на ринку туристичних послуг задля свого виживання та зростання.

У своїх дослідженнях Л. М. Чепурда зазначає, що туризм в умовах кризи має адаптуватись й пропонувати нові напрями й маршрути, щоб туристи подорожували та підтримували туристичну галузь, що дасть змогу зберегти індустрію туризму в Україні загалом [15]. Це ж питання піднімає І. Федішин, яка зазначає, що традиційні маркетингові заходи для підприємств сфери обслуговування, в тому числі підприємств туристичного бізнесу, в умовах нестабільності зовнішнього середовища стають менш ефективними та не працюють так, як раніше. Дослідниця наголошує на тому, що сучасна ситуація потребує швидкої адаптації бізнесу під неї та інновацій в антикризовому управлінні, насамперед, спрямованих на те, щоб підприємство вийшло з кризи та налагодило стабільну роботу [14].

Ю. О. Капітанець у своїх дослідженнях також розглядає питання стратегічної адаптації підприємства до зовнішнього середовища, де зазначається, що зовнішнє середовище підприємства постійно змінюється, тому найважливішим завданням стратегічного управління підприємством є забезпечення його ефективної адаптації до його змін [10]. Тому дослідниця пропонує розробку теоретико-методологічних основ механізму адекватного реагування підприємства на зміну чинників зовнішнього середовища

Тієї ж думки дотримуються Г. І. Забродської та С. М. Журавльової, які зазначають, що відновлення ефективної діяльності підприємств туристичного бізнесу та сфери гостинності має відбуватись керовано, цілеспрямовано відносно всіх виробничих процесів, а забезпечення ефективності туристичної галузі потребує імплементації креативних технологій в управлінські алгоритми на усіх стадіях виходу з кризового стану. [6].

В умовах кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами, коли зовнішнє макросередовище слабо передбачуване і переважно не залежить від зусиль підприємства, ігнорування ним стратегічного контексту діяльності може спричинити катастрофічні наслідки. Тому, враховуючи вище наведені дослідження та власні спостереження, бачимо, що перед підприємствами туристичного бізнесу, які в цих умовах є одними з найвразливіших, постає питання вибору саме адаптаційних стратегій.

Зауважимо, що адаптаційні стратегії підприємств – це певний загальний напрям формування пристосувань підприємств в умовах кризи та жорсткої ринкової конкуренції, яка може бути наслідком кризи.

На нашу думку в умовах кризи до адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу варто віднести наступні, одні з найважливіших, напрямів діяльності:

1. кадрову стратегію;
2. стратегію клієнтоорієнтованості;
3. івент-стратегію;
4. стратегію управління безпекою.

Зважаючи на вплив дестабілізуючих чинників зовнішнього та внутрішнього середовища, низького рівня мотивації, високої ймовірності звільнення та ін., що найперше пов'язано кризовими ситуаціями, кадрове забезпечення та усі процеси, пов'язані з його найманням, формуванням, використанням, розвитком та звільненням потребують підвищеної уваги. Загалом, будь-яка стратегія туристичного підприємства має напрямом на підтримання його довгострокової конкурентної позиції, а оскільки персонал є одним з головних елементів цієї системи, то саме кадрова складова загальної стратегії розвитку туристичного підприємства набуває особливого значення.

За нашими дослідженнями, кадрова стратегія являє собою, по-перше, специфічний набір основних принципів, правил та цілей роботи з персоналом, що враховують організаційний та кадровий потенціал; по-друге, курс дій у відповідності до виробничих відносин співробітників підприємства, що забезпечує досягнення реалізації основних цілей підприємства.

Так як внутрішнє та зовнішнє мікро- та макросередовища часто виступають як дестабілізуючі чинники для підприємств туристичного бізнесу, то мають бути обов'язково враховані під час формування кадрової стратегії туристичного підприємства. В даному випадку, в умовах виникнення кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами, яка є складовою зовнішнього макросередовища, кадрова стратегія є однією з ключових, адже значна частина працівників втрачається або не набуває потрібного рівня кваліфікації для підвищення конкурентоспроможності підприємства. В умовах війни, що за нашими дослідженнями є однією зі складових кризи, що найбільше вплинула на туристичну індустрію, відбувається ще й значний відтік кадрів за кордон або в більш безпечні місця, керуючись питанням безпеки.

Тому, ефективна діяльність туристичного підприємства можлива лише в умовах врахування всіх дестабілізуючих чинників, що впливають на формування та реалізації стратегії підприємства туристичного бізнесу, в тому числі і кадрової стратегії, успіх якої залежить від ефективного використання потенціалу робочої сили, оскільки

працівники стають ключовим фактором у забезпеченні довгострокового зростання підприємства. Варто зауважити, що основними стратегіями управління кадрами є: стратегії відбору та навчання (відбір, навчання персоналу та організації навчання протягом усього життя); стратегії винагороди та заохочення (формування корпоративних цінностей, оцінка індивідуального внеску в загальні результати); стратегія формування трудових відносин (участь персоналу в управлінні і відносини із профспілками); стратегія управління персоналом (план добору, найму, навчання, перекваліфікації).

Кадрова стратегія передбачає цілеспрямоване і продумане управління персоналом, їх використання і розвиток у напрямку стратегічних цілей підприємства. В даному випадку кадрова стратегія підприємства має охоплювати цілий ряд аспектів управління, таких як:

- удосконалювання структури персоналу (за віком, категоріями, професіями, кваліфікацією тощо);
- оптимізація чисельності персоналу;
- врахування динаміки персоналу;
- підвищення ефективності витрат на персонал (оплата праці, винагороди, витрати на навчання тощо);
- розвиток персоналу (підвищення кваліфікації, курси тощо);
- заходи соціального захисту (пенсійне, медичне, соціальне страхування тощо);
- розвиток організаційної культури (норми, традиції, правила поведінки в колективі тощо);
- удосконалювання системи управління персоналом (склад та зміст функцій, організаційна структура, кадрове, інформаційне забезпечення тощо).

До даного переліку в умовах сьогодення у кадровій стратегії туристичного підприємства особливе місце має займати забезпечення безпеки персоналу, що є невід'ємною частиною повноцінного функціонування персоналу.

Невід'ємною складовою кадрової стратегії є також підготовка висококваліфікованих кадрів, адже ефективна діяльність підприємств туристичного бізнесу значною мірою залежить від компетентності персоналу. Для функціонування в умовах кризи пов'язаної із глобальними безпековими факторами туристичні підприємства потребують висококваліфікованих, компетентних і лабільних фахівців, які спроможні швидко адаптуватися до змін у туристичній галузі. Тому перед закладами освіти, які займаються підготовкою кадрів для туристичної сфери постає завдання випуску висококваліфікованих, компетентних та конкурентоспроможних фахівців у своїй галузі.

Отже, формування кадрової стратегії туристичного підприємства та її реалізація забезпечується стратегічним управлінням персоналом, а саме: виконанням ряду аспектів управління, які є взаємопов'язаними і взаємодіючими. Також кадрова стратегія передбачає прийняття рішень у відношенні персоналу з урахуванням зовнішнього та внутрішнього середовища та позитивних і негативних моментів існуючої практики інших туристичних підприємств. Кадрове забезпечення можна вважати одним з основних джерел результативного управління туристичного підприємством.

Дуже важливою в умовах кризи є стратегія клієнтоорієнтованості, адже в умовах підвищених небезпек важливо враховувати психологічні риси клієнтів, їх матеріальні можливості та вибір більш безпечного відпочинку. Застосування стратегії клієнтоорієнтованості є необхідним кроком в індустрії туризму, де технологічний процес пов'язаний із взаємодією «людина-людина», а єдиним способом утримання споживача є індивідуалізація стосунків на принципах щирого партнерства та створення «wow-ефекту».

Стратегія клієнтоорієнтованості є одним з провідних підходів адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу в умовах кризи, та передбачає виконання наступних завдань:

- орієнтація на утримання клієнтів;
- індивідуальні комунікації з клієнтами (реалізується через особисте спілкування персоналу з клієнтами, навіть в умовах значних відстаней);
- співпраця, що ґрунтується на відносинах, а не на продукті (відносини, що формуються між підприємством і клієнтом
- формування ділових відносин з контингентом клієнтів (проведення семінарів, візитів, заходів різного рівня);
- створення «wow-ефекту» (вітання зі святами, днем народження тощо)
- покращення системи лояльності;
- забезпечення безпеки туристів (створення всіх умов для безпечного перебування туристів як у період пандемії, такі в умовах війни (укриття, безпечні туристичні шляхи, віддаленість від зони активних бойових дій тощо);
- створення нового туристичного продукту з використанням кризової ситуації (наприклад, створення закладів або туристичного продукту, що буде спрямований на відновлення організму після перенесених хвороб пов'язаних із пандемією або із отриманими травмами під час війни, психологічна підтримка у закладах індустрії гостинності для людей, що отримали психологічні травми під час війни, розвиток воєнного туризму або туризму пам'яті у повоєнний період, використання зацікавленості закордонних туристів до звичаїв українців для розвитку етнотуризму тощо).

Вибір туристами відпочинку під час кризи спричиненої глобальними безпековими факторами значною мірою залежить від їх платоспроможності, адже ще однією похідною від кризи спричиненої війною є економічна криза. Тому, в даному випадку важливо враховувати можливості туристів під час вибору відпочинку та створювати туристичний продукт, який буде під силу оплатити туристам, особливо внутрішнім.

Отже, в умовах кризи для стратегії клієнтоорієнтованості важливим є визначення та аналіз ціннісних поглядів туристів та використання їх у цілях підвищення конкурентоспроможності та інноваційних перетворень в умовах подолання кризи. Також, на одне з перших місць у стратегії клієнтоорієнтованості виходить платоспроможність туристів та створення безпечних умов їх перебування під час відпочинку.

Важливе місце в умовах кризи займає івент-стратегія, яка передбачає активізацію діяльності туристичних підприємств шляхом проведення різноманітних заходів приурочених до подій та свят. Наприклад, проведення ділових заходів (форуми, конференції, конгреси, ділові сніданки, заходи зі зв'язків з інвесторами), навчальних та освітніх заходів (семінари, тренінги), заходів для преси (прес-конференції, прес-тури), виїзних заходів (презентації, заходи щодо стимулювання збуту), розважальних заходів (корпоративні свята, внутрішньо-корпоративні свята для розвитку командного духу), урочистостей (банкети, фуршети, ювілеї, прийоми гостей), благодійних заходів (благодійні обіди, концерти, акції по збору коштів), масових заходів (міські свята, фестивалі, виставки, концерти), та спортивних заходів (спортивні змагання) тощо.

В результаті проведення різноманітних заходів розвивається подієвий туризм, що має позитивний вплив на соціально-економічний розвиток територій, адже збільшення відвідуваності дестинацій збільшує завантаженість закладів харчування, готелів, засобів переміщення, магазинів тощо, що забезпечує місцеве населення місцями працевлаштування, а місцевий бюджет економічним прибутком. Також значною перевагою розвитку подієвого туризму є популяризація туристичних дестинацій не

лише серед внутрішніх туристів, але і серед в'їзних туристів, привернення уваги яких вимагає більших зусиль, ніж просто наявність туристично-рекреаційних ресурсів. Крім того, проведення різноманітних заходів полегшує показ не лише матеріальних багатств країни, але і нематеріальних культурних – традиції, культура, пісні, танці тощо, що часто спонукає закордонних туристів відвідувати ту чи іншу місцевість.

Проте, у випадку івент-стратегії в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами важливо враховувати всі питання безпеки, адже проведення різноманітних масштабних заходів підвищує ризики для життя та здоров'я туристів. В даному випадку, врахувавши умови сьогодення, саме масові заходи і можуть нести найбільше небезпек для туристів: по-перше, під час масових заходів підвищується ризик захворюваності для відвідувачів, по-друге, зазвичай всі масові заходи привертають багато уваги ЗМІ, і як наслідок, країни-агресора, що часто використовує це в цілях принесення шкоди значній кількості людей.

Тому, на перше місце в умовах кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами все ж виходить стратегія управління безпекою. Адже, будь-які кризові ситуації передбачають виникнення небезпечних ситуацій як для туристів, так і для працівників підприємств туристичного бізнесу.

Наприклад, в умовах поширення пандемії варто продовжувати дотримання карантинних обмежень, запровадження маскового режиму, регулювання кількості туристів в одному місці в один час тощо. Під час перебування туристів у закладах індустрії гостинності важливо не забувати про санітарно-гігієнічні умови та можливість меншого контактування між туристами, особливо під час загострення пандемії та підвищення рівня захворюваності населення.

Важливо зазначити, що організація туризму в Україні сьогодні в умовах воєнного стану як ніколи вимагає підвищеної уваги до безпеки туристів та створення зручних та безпечних умов під час подорожей, їх перебування у закладах індустрії гостинності.

В умовах воєнного стану управління безпекою туристів найбільше пов'язане з дозволами та обмеженнями, які діють під час воєнного стану у відносно безпечних областях країни, до яких відносяться такі заборони:

- сплати, походи, прогулянки та екскурсії по маршрутах біля критичної інфраструктури, військових та стратегічних об'єктів – заборонені по всій Україні;
- проведення масових заходів;
- відвідування туристичних об'єктів, наближених до кордонів з країнами агресорами;
- відвідування деяких гірських маршрутів, водойм, лісів у різних областях;
- відпочинок на березі моря, купання в морі;
- відвідування територій, що були під окупацією;
- відпочинок в східних областях України, зокрема у прифронтових зонах та зонах з активними бойовими діями.

Формування маршрутів має відбуватись з урахуванням розташування бомбосховищ, а туроператори та екскурсводи повинні враховувати, що під час оголошення повітряної тривоги туристам мають бути доступні укриття. Також обов'язковою умовою є планування туристичних мандрівок у відповідності з дією комендантської години. Отже, в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами, туристичним підприємствам, для забезпечення туристів потрібно дотримуватись ряду заборон та вимог до організації туристичних подорожей та екскурсій.

Отже, зважаючи на події у світі, а особливо Україні, та виникнення кризи пов'язаної з глобальними безпековими факторами, діяльність підприємств туристичного бізнесу має ґрунтуватись на адаптаційних стратегіях, що передбачають

приспособлення підприємств під зовнішні, та, як похідні, внутрішні негативні умови. А що важливіше, використання їх з ціллю підвищення своєї конкурентоспроможності та захоплення більшої частки ринку.

Висновки. Отже, в умовах сьогодення та постійної негативної дії глобальних безпекових факторів як складової зовнішнього макросередовища на індустрію туризму в Україні, підприємства туристичного бізнесу переживають часи кризи. У статті зазначено, що в період найбільш інтенсивної дії названих факторів на індустрію туризму, відбулося значне зменшення кількості туристичних потоків, що найбільше пов'язано з безпекою туристів і різноманітними обмеженнями та заборонами.

Аналіз впливу кризи спричиненої глобальними безпековими факторами на туристичну сферу України доводить той факт, що підприємства туристичного бізнесу мають адаптуватись до дії агресивного зовнішнього середовища та розробляти стратегії, що будуть передбачати таку адаптацію. У статті зазначено, що найбільшої уваги у розробці адаптаційних стратегій підприємств туристичного бізнесу потребують такі напрями, як кадрова стратегія, стратегія клієнтоорієнтованості, івент-стратегія та стратегія управління безпекою.

Дослідження та обґрунтування кожного із напрямів адаптаційних стратегій все ж доводять, що в умовах кризи спричиненої глобальними безпековими факторами перше місце завжди має займати безпека як туристів, так і працівників, аби створити найбільш комфортні умови відпочинку для туристів та найбільш комфортні умови для роботи працівникам у часи постійних загроз їх здоров'ю та життю.

Перспективи подальших наукових досліджень передбачають детальніше вивчення стратегічних підходів щодо виходу підприємств туристичного бізнесу із криз спричинених зовнішніми факторами та застосування світового досвіду в умовах кризи.

1. McMullan, C. Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain? *Disaster Prevention and Management*, 1997. URL: https://www.researchgate.net/publication/241708400_Crisis_When_Does_a_Molehill_Become_a_Mountain/citation/download. (дата звернення: 31.03.2023).
2. Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., Scott, D. Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration, *Journal of Sustainable Tourism*, 2020, 28:10, pp. 1603–1624.
3. UNWTO: офіційний сайт. URL: <https://www.unwto.org/> (дата звернення: 31.03.2023).
4. Барвінок Н. Вплив глобальних безпекових факторів на розвиток міжнародного туризму в Україні. *Věda a perspektivy*. 2022. № 4(11). С. 139-151. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151) (дата звернення: 30.03.2023).
5. Бунтова Н. В. Потенціал України на міжнародному ринку туристичних послуг. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип.17, Ч.2. С.21-24.
6. Забродська Г. І., Журавльова С. М. Розвиток туристичних дестинацій в умовах кризи. URL: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15538/1/АКТУАЛ_НІ_%20ПРОБЛЕМУ_НОСТЫННОС_ТІ_22-269-271.pdf (дата звернення: 30.03.2023).
7. Державна прикордонна служба України: офіційний сайт. URL: psu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudipodorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidki-pribuvali-inozemci/ (дата звернення: 30.03.2023).
8. Кириченко О. Вплив кризових явищ на розвиток міжнародного туризму в країнах ЄС. *Економіка та суспільство*. 2022. №42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-39>.
9. Косар Н. С., Кузьо Н. Є. Дослідження розвитку туризму в Україні в умовах кризи. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. №2. С. 115-125.
10. Капітанець О. О. Стратегічна адаптація підприємств до зовнішнього середовища. URL: https://oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf (дата звернення: 30.03.2023).
11. Парфіненко А. Ю. Міжнародний туризм в Україні: геополітичні аспекти глобального явища. *Актуальні проблеми міжнародних відносин*. 2015. Вип. 126 (частина I). С. 12-23.
12. Поворознюк І. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №29. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>
13. Туристичний барометр України. Київ. 2020. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf> (дата звернення: 30.03.2023).

14. Федішин І. Дослідження впливу криз на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування. *Галицький економічний вісник*. Т.: ТНТУ, 2022. Том 78-79. № 5-6. С. 16–23 DOI: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06
15. Чепурда Л. М. Особливості розвитку туризму в Україні в умовах кризи. Туристичний та готельно-ресторанний бізнес в Україні: проблеми розвитку та регулювання: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції, 23–24 березня 2023 року, м. Черкаси: у 2-х томах. Т. 1. Черкаси : ЧДТУ, 2023. 175 с. С. 4-6.

References

1. McMullan, C. “Crisis: When Does a Molehill Become a Mountain?” *Disaster Prevention and Management*, 1997. www.researchgate.net/publication/241708400_Crisis_When_Does_a_Molehill_Become_a_Mountain/citation/download Accessed 31 March 2023.
2. Becken, S., Whittlesea, E., Loehr, J., and D. Scott. “Tourism and climate change: evaluating the extent of policy integration.” *Journal of Sustainable Tourism*, 28:10, 2020, pp. 1603–1624.
3. UNWTO, www.unwto.org/. Accessed 31 March 2023.
4. Barvinok, N. “The impact of global security factors on the development of international tourism in Ukraine.” *Věda a perspektivy*, no. 4 (11), 2022, pp. 139-151. [doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4\(11\)-139-151](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-4(11)-139-151).
5. Buntova, N. “The potential of Ukraine on the international market of tourist services.” *Scientific Bulletin of Kherson State University*, no. 17, 2016, pp. 21-24.
6. Zabrodska, G., and S.Zhuravlyova.”Development of tourist destinations in crisis conditions.” repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/15538/1/AKTUAL_NI_%20PROBLEMY_HOSTYNNOSTI_22-269-271.pdf. Accessed 30 March 2023.
7. State Border Service of Ukraine, psu.gov.ua/ua/news/2020-y-Kudi-podorozhuvali-naychastishe-ukrainci-zvidki-pribivali-inozemci/. Accessed 30 March 2023.
8. Kyrychenko, O. “Impact of crisis phenomena on the development of international tourism in EU countries.” *Economy and society*, no. 42, 2022. doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-39.
9. Kosar, N., and N. Kuzio. “Research on the development of tourism in Ukraine in crisis conditions.” *Actual problems of the economy*, no. 2, 2016, pp. 115-125.
10. Kapitanets, O. “Strategic adaptation of enterprises to the external environment.” LPNU, oldena.lpnu.ua/bitstream/ntb/35562/1/38_257-261.pdf Accessed 30 March 2023.
11. Parfinenko, A. Yu. “International tourism in Ukraine: geopolitical aspects of a global phenomenon.” *Actual problems of international relations*, no. 126, 2015, pp. 12-13.
12. Povorozniuk, I. “Formation and implementation of anti-crisis management at enterprises of the hospitality industry during the COVID-19 pandemic.” *Economy and society*, no. 29, 2021. doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18.
13. *Tourist barometer of Ukraine*. Kyiv, 2020. Ntoukraine, www.ntoukraine.org/assets/files/ntou-barometer-2020.pdf. Accessed 30 March 2023.
14. Fedyshyn, I.” Study of the impact of crises on the marketing strategy of enterprises in the service sector.” *Galician Economic Herald*, no. 5-6, 2022, pp. 16-23. doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.
15. Чепурда, Л. “Peculiarities of tourism development in Ukraine in crisis conditions.” *Materials of the 14th International Scientific and Practical Conference "Tourist and Hotel and Restaurant Business in Ukraine: Problems of Development and Regulation"*. Cherkasy, ChDTU, 2023, pp. 4-6.