

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ
ВАДИМА ГЕТЬМАНА**

Факультет маркетингу

Кафедра регіоналістики і туризму

Освітньо-професійна програма	«Туризм»
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	242 «Туризм»

Форма навчання: *очна (денна)*

КВАЛІФІКАЦІЙНА БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Управління ризиками в туроперетингу»

Здобувача: Кривенко Анна Анатоліївни

Науковий керівник: кандидат економічних наук, доцент
Богославець Оксана Григорівна

**Робота допущена до захисту перед екзаменаційною комісією з
атестації здобувачів вищої освіти (ЕК)**

Завідувач кафедри: доктор економічних наук, професор,
академік НАН України, Данилишин Богдан Михайлович

Київ 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАДИМА
ГЕТЬМАНА

Факультет маркетингу

Кафедра регіоналістики і туризму

Рівень вищої освіти	перший (бакалаврський)
Освітньо-професійна програма	«Туризм»
Галузь знань	24 Сфера обслуговування
Спеціальність	242 «Туризм»

ПОГОДЖЕНО

Керівник проектної групи
(гарант) освітньо-професійної
програми: **к.е.н., доцент,
Ілляшенко Інна Олегівна**

(підпис)

17 січня 2025р.

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри:
д.е.н., Данилишин **Богдан
Михайлович**

(підпис)

17 січня 2025р.

ІНДИВІДУАЛЬНЕ ЗАВДАННЯ

Здобувача вищої освіти: Кривенко Анни Анатоліївни
очної (денної) форми навчання

=

на підготовку кваліфікаційної бакалаврської роботи

на тему «Управління ризиками в туроперетингу»

Тему затверджено наказом ректора Університету від "14"січня 2025р .№ 65-ст

Кваліфікаційна бакалаврська робота виконується на матеріалах: вітчизняних та зарубіжних науковців, законодавчих актах в туристичній сфері та на матеріалах статистичних фундаментальних джерел інформації.

	План кваліфікаційної бакалаврської роботи
Розділ 1	Теоретичні основи управління ризиками в туроперетингу
Розділ 2	Аналіз ризиків у туроператорській діяльності
Розділ 3	Управління ризиками в перспективних напрямках відновлення туроператорської діяльності у повоєнний час

Об'єкт дослідження:	діяльність туроператорів в умовах підвищеного ризику
Предмет дослідження:	механізми управління ризиками, що застосовуються в туроператорській практиці
Мета кваліфікаційної бакалаврської роботи:	вивчення особливостей управління ризиками у туроператорській діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення

Конкретні завдання, які здобувач повинен виконати для досягнення поставленої мети:

У розділі 1

Дослідити поняття управління ризиками в туроперетингу, класифікувати основні види ризиків у туристичній діяльності, визначити чинники ризику у сфері туроператорської діяльності, а також методи їх мінімізації.

У розділі 2

Надати загальну характеристику сучасного стану туроператорської діяльності в умовах війни, провести аналіз основних загроз та викликів для туристичного бізнесу, зокрема безпекових, економічних та логістичних ризиків.

У розділі 3

Запропонувати рекомендації щодо удосконалення управління ризиками в туроперетингу у повоєнний період, оцінити ефективність впровадження таких заходів, а також визначити перспективні напрями розвитку туристичної галузі з урахуванням нових викликів.

Завдання підготував
науковий керівник

О.Г. Богославець

«_____» _____ 2025 р.

Завдання одержав
здобувач

А.А. Кривенко

«_____» _____ 2025 р.

Реферат

Кваліфікаційна бакалаврська робота містить 56 сторінок, 5 таблиць, 4 рисунки, список використаних джерел, що містить основні 32 найменування.

«Управління ризиками в туropolетингу»

Об'єктом дослідження є діяльність туropolеторів в умовах підвищеного ризику.

Предметом дослідження є механізми управління ризиками, що застосовуються в туropolеторській практиці.

Мета кваліфікаційної роботи: вивчення особливостей управління ризиками у туropolеторській діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Відповідно до поставленої мети були визначені такі завдання:

- розкрити суть та здійснити класифікацію основних ризиків, властивих туropolеторській діяльності;
- визначити ключові фактори, що зумовлюють зростання ризиків у період воєнного стану;
- охарактеризувати сучасні концепції та інструменти управління ризиками в сфері туropolетингу;
- проаналізувати стан туристичного ринку України в умовах нестабільності;
- виявити основні загрози, що впливають на ефективність туropolеторської діяльності під час війни;
- сформулювати стратегії зниження ризиків у туropolетингу;
- обґрунтувати рекомендації щодо вдосконалення механізмів управління ризиками у післявоєнний період;
- оцінити можливості та напрями відновлення туристичної галузі України після завершення бойових дій.

Практичне значення отриманих результатів отриманих результатів полягає у формулюванні дієвих рекомендацій для туристичних компаній щодо ефективного управління ризиками в сучасних умовах.

Рік виконання кваліфікаційної роботи - 2025.

Рік захисту роботи – 2025.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, туropolетинг, війна, туризм, Україна.

ВІДГУК

про кваліфікаційну бакалаврську роботу здобувача факультету Маркетингу, освітньо-професійної програми «Туризм»

Кривенко Анна Анатоліївни

Тема: *«Управління ризиками в туроперейтингу»*

Актуальність теми. Обрана тема є вкрай актуальною в умовах нестабільного середовища, в якому функціонує сучасний туристичний бізнес. Туроператорська діяльність нерозривно пов'язана з високим рівнем ризиків: безпекових, економічних, політичних і логістичних. У період воєнного стану та під час післявоєнного відновлення управління ризиками стає ключовим чинником збереження життєздатності туристичних компаній.

Позитивні риси роботи. Робота відзначається глибоким змістом, логічною структурою, грамотним викладенням матеріалу. Автор демонструє вміння аналітично мислити, системно підходити до вивчення ризиків, застосовувати практичні інструменти управління. Використані джерела є актуальними, а рівень опрацювання літератури — достатнім для глибокого розуміння предмета.

Цінність теоретичних висновків та практичних рекомендацій. Узагальнено сутність та класифікацію ризиків у туроперейтингу. Автор проаналізував основні чинники ризику, навів приклади з міжнародної та української практики, чим сформував міцну теоретичну базу для подальших досліджень. Дослідження містить аналізом ризиків у діяльності українських туроператорів в умовах війни. Студентка провела детальну оцінку ринку, визначила найбільш критичні загрози та описала їхній вплив на технологічні процеси туроперейтингу та бізнес-процеси. Важливо, що автор не тільки зафіксувала наявні проблеми, але й розглянула ризики майбутнього періоду — зокрема виклики післявоєнного відновлення.

Прикладне спрямування роботи полягає у формуванні механізмів управління ризиками у перспективних напрямках діяльності туроператорів після перемоги України. Значну увагу приділено страхуванню, правовим механізмам, ризикам логістики та організації подорожей.

Практичне значення. Робота має прикладне значення для українських туроператорів, що працюють в умовах невизначеності. Рекомендації щодо оцінки ризиків, страхових механізмів та сценаріїв управління можуть бути використані для підвищення стійкості туристичних компаній у майбутньому.

Висновок. Робота відповідає усім вимогам до дипломної роботи бакалавра, є самостійним і цілісним дослідженням, що поєднує теоретичний аналіз із практичними рекомендаціями.

Студентка продемонструвала високу професійну підготовку. Дипломна робота заслуговує на оцінку «60» балів і може бути допущена до захисту на засіданні ЕК.

Науковий керівник, к.е.н, доц. _____ О.Г. Богославець

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТУРОПЕРЕТИНГУ	8
1.1 Класифікація та основні види ризиків в туристичній діяльності.....	8
1.2 Фактори ризиків у туроператорській сфері.....	11
1.3 Приклади управління ризиками в туристичній діяльності.....	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ У ТУРОПЕРАТОРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ.....	23
2.1 Оцінка діяльності туристичного бізнесу та ринку туроператорських послуг в умовах війни.....	23
2.2 Основні загрози для туристичного бізнесу під час війни: безпекові, економічні та логістичні ризики.....	28
2.3 Ризики та виклики для туроператорів у повоєнний період.....	49
РОЗДІЛ 3. УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОВОЄННИЙ ЧАС.....	57
3.1 Ризики відновлення діяльності туроператорів у повоєнний період та механізми їх управління.....	57
3.2 Ризики організації туристичних подорожей у післявоєнний період.....	66
3.3 Використання страхових механізмів в українському туроперетингу під час війни.....	76
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	81

ВСТУП

Туризм є однією з найважливіших галузей економіки, яка формує валовий внутрішній продукт, забезпечує зайнятість населення та сприяє розвитку міжкультурного діалогу. Водночас ця сфера надзвичайно чутлива до впливу зовнішніх факторів, зокрема політичної нестабільності, кризових ситуацій, катастроф природного або техногенного характеру. В умовах воєнного конфлікту в Україні особливої актуальності набуває питання стабільності туристичного бізнесу та його здатності діяти в умовах підвищеного ризику.

Туроператори змушені адаптувати свою діяльність до змін, які стосуються як внутрішнього ринку, так і поведінки споживачів. Управління ризиками дозволяє зменшити негативні наслідки непередбачуваних подій, зберегти фінансову стійкість підприємства та забезпечити безпеку клієнтів.

Метою дипломної роботи є вивчення особливостей управління ризиками у туроператорській діяльності в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Основні завдання дослідження:

- охарактеризувати види ризиків, притаманні туроператорській діяльності;
- проаналізувати чинники, що спричиняють їх посилення під час війни;
- вивчити приклади ефективного реагування на ризики;
- оцінити стан ринку туроператорських послуг в Україні;
- окреслити проблеми, з якими стикаються підприємства галузі;
- запропонувати підходи до адаптації та розвитку туроператорів в нових умовах.

Об'єктом дослідження є діяльність туроператорів в умовах підвищеного ризику.

Предметом дослідження виступають механізми управління ризиками, що застосовуються в туроператорській практиці.

У роботі використано методи аналізу, порівняння, системний підхід, статистичні та кейс-методи.

Дипломна робота складається з трьох розділів: теоретичні основи управління ризиками, аналіз ситуації в туристичній галузі України під час війни та перспективи її розвитку у післявоєнний період.

РОЗДІЛ 1. ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В ТУРОПЕРЕТИНГУ

Розділ 1. Основи управління ризиками в туроперетингу

1.1. Класифікація та основні види ризиків в туристичній діяльності

Ризики в туристичній сфері – це ймовірність того, що підприємство зазнає збитків або витрат, якщо прийняте управлінське рішення не здійсниться, а також якщо при прийнятті цих рішень були допущені прорахунки чи помилки. Ризик закладено в самій сутності підприємницької діяльності, оскільки підприємець самостійно розпоряджається засобами виробництва, вибирає сферу діяльності, але не завжди діє правильно. В ринкових умовах підприємець постійно конкурує з іншими підприємцями і немає гарантії, що він вийде переможцем.

Класифікація ризиків (види ризиків)

Управління ризиками в туристичній сфері є невід’ємною складовою ефективного функціонування підприємств цієї галузі. Ризик у цьому контексті розглядається як ймовірність виникнення обставин, що можуть призвести до фінансових втрат, збоїв у діяльності чи репутаційних втрат компанії. Оскільки туристичний бізнес функціонує у динамічному та конкурентному середовищі, ризики супроводжують практично кожне управлінське рішення. Успішна діяльність у такому середовищі потребує впровадження цілісної системи управління ризиками, що базується на аналізі, оцінці та зменшенні негативного впливу потенційних загроз. Сучасна практика управління ризиками в туристичному секторі передбачає використання комплексу методів, що дозволяють запобігати або мінімізувати наслідки ризикових ситуацій.

До таких методів належать

- страхування,
- створення резервних фондів,
- диверсифікація напрямків діяльності,
- а також передача частини ризику третім сторонам через відповідні договірні механізми.

- стратегічне планування, яке включає в себе використання цифрових рішень та технологій для прогнозування змін ринку,
- автоматизації бізнес-процесів і забезпечення швидкої реакції на зовнішні впливи.

Зупинимось детальніше на останньому методу управління ризиками. Цифровізація туристичного бізнесу, з одного боку, дозволяє зменшити ризики, пов'язані з людським фактором, покращити обслуговування клієнтів та підвищити ефективність комунікацій, однак з іншого – створює нові виклики. У тому числі, це зростання вразливості до кіберзагроз, ризик втрати інформації, технічні збої у роботі цифрових платформ. З метою зниження таких загроз підприємства впроваджують системи резервного копіювання, використовують засоби шифрування даних, підвищують рівень кібербезпеки та здійснюють регулярний аудит інформаційних систем. Інноваційні підходи до управління ризиками передбачають активне використання технологій штучного інтелекту, аналітики даних і алгоритмів машинного навчання. Ці інструменти дозволяють точніше прогнозувати коливання попиту, оцінювати можливі фінансові ризики, визначати потенційні слабкі місця в бізнес-моделі компанії та пропонувати адаптивні рішення у кризових ситуаціях. Особливої ваги набуває аналіз великих обсягів даних (Big Data), що дає змогу своєчасно виявляти зміни в споживчій поведінці, економічних трендах і геополітичній ситуації.

У сучасних умовах цифрова трансформація туристичних підприємств відіграє ключову роль у формуванні їхньої стійкості до зовнішніх впливів. Онлайн-системи бронювання, мобільні додатки, чат-боти та інші цифрові сервіси дозволяють зменшити залежність від фізичних офісів і забезпечити гнучкість у наданні послуг. Водночас екологічні виклики, зокрема зміни клімату, виснаження природних ресурсів та запровадження нових екологічних стандартів, формують додаткову групу ризиків. Реакцією на ці загрози стає впровадження принципів сталого туризму, який передбачає дбайливе ставлення до навколишнього середовища, підтримку екологічно безпечних маршрутів і дотримання міжнародних норм. Ще одним важливим чинником ефективного управління ризиками є **розвиток**

партнерств з міжнародними організаціями, страховими компаніями, фінансовими установами та державними органами. Такі міжсекторальні зв'язки дають змогу розподіляти ризики, покращувати фінансову стабільність підприємств і підвищувати рівень захисту споживачів. З боку держави управління ризиками підтримується через нормативно-правове регулювання, зокрема ліцензування, сертифікацію, фінансові гарантії та страхові вимоги. У періоди криз — як-от пандемії, економічні потрясіння чи військові дії — держава застосовує додаткові механізми підтримки, такі як податкові пільги, субсидії та пільгове кредитування.

Туристична сфера постійно перебуває під впливом нових викликів. Геополітичні ризики, спричинені міжнародною нестабільністю або військовими конфліктами, здатні кардинально змінювати туристичні потоки й змушують підприємства переглядати напрями діяльності. Епідеміологічні загрози, зокрема пандемія COVID-19, обумовили необхідність нових протоколів безпеки, розвитку телемедицини та медичного страхування. Такі умови вимагають від туристичних підприємств високої гнучкості, швидкої адаптації, розширення спектра послуг та виходу на нові ринки. Запровадження цифровізації, автоматизації операцій, віртуальних турів, гнучкої цінової політики й підвищення якості сервісу сприяє зростанню їх конкурентоспроможності.

У підсумку можна стверджувати, що **ефективне управління ризиками у туризмі** можливе лише за умови комплексного підходу, який охоплює :

- **фінансове планування,**
- **технологічну модернізацію,**
- **сталий розвиток,**
- **партнерську взаємодію та**
- **підтримку держави.**

Саме сукупність цих чинників формує фундамент для стабільного функціонування та довгострокового зростання туристичних підприємств у сучасних умовах. Підприємства, які впроваджують сучасні методи управління ризиками та оперативно реагують на виклики, мають більше шансів на стабільний розвиток і

зміцнення позицій у галузі. Гнучкість, стратегічне планування та використання інноваційних рішень стають основними чинниками, що визначають майбутнє туристичного бізнесу.

1.2. Фактори ризиків у туроператорській сфері

Ризикові фактори це - у туроператорській сфері це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, подій або дій, які можуть негативно вплинути на діяльність туроператора, викликати фінансові втрати, зниження якості послуг, втрату клієнтів або зупинку бізнесу.

Ризикові фактори в туризмі можна поділити на потенційні та реальні.

Потенційні фактори ризику – це ті, які можуть призвести до проблем у туристичній діяльності або загрожувати безпеці туристів за певних обставин.

Реальні фактори ризику – це вже реалізовані причини, які або неминуче трапляються, або мають дуже високу ймовірність виникнення в певний час і місці.

У сучасних умовах невизначеності туристична сфера стикається з численними викликами, що зумовлює потребу в ефективному й диференційованому управлінні ризиками. У межах доповіді пропонується поділ ризиків на дві категорії: бізнес-ризик туристичного підприємства як суб'єкта економіки та ризик туристичної діяльності як процесу організації подорожей. Відповідно, методи управління мають розглядатися окремо для кожної групи загроз. Такий поділ дає змогу охопити весь спектр ризиків, з якими може зіткнутися туристична компанія або окремих турист.

Ризики в туризмі можна поділити на:

Види ризиків	Ризики туристичного бізнесу	Ризики в туристичній діяльності як процесу організації туристичної діяльності
	<p>До основних бізнес-ризиків належать:</p> <ul style="list-style-type: none"> - правові, - кадрові, - технологічні, - організаційні, - ринкові репутаційні загрози. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ризики туристичної діяльності охоплюють загрози, пов'язані з безпекою туристів; - їхнім здоров'ям; - комфортом під час подорожей; - травмонебезпечними ситуаціями;

	<ul style="list-style-type: none"> - Економічні - Фінансові Організаційні – додай <ul style="list-style-type: none"> - нечітка управлінська структура, - відсутність кризових процедур, - слабкий внутрішній контроль, - недостатня цифровізація процесів. 	<ul style="list-style-type: none"> - екологічними та кліматичними факторами; - санітарно-епідеміологічними викликами; - техногенними та соціальними загрозами. <p>Травмонебезпека</p> <ul style="list-style-type: none"> - Вплив навколишнього середовища - Пожежонебезпека - Біологічні дії - Психофізіологічні навантаження - Небезпека випромінювань - Хімічні впливи - Підвищена запиленість та загазованість - Специфічні фактори ризику посилення [61]
Управління ризиками	<ul style="list-style-type: none"> - стратегічне планування; - диверсифікація діяльності; - впровадження системи внутрішнього контролю; - створення антикризових планів; - страхування від основних загроз; - співпраця з надійними партнерами; - формування резервних фондів; - упровадження цифрових інструментів управління; - автоматизація процесів; - використання статистичного аналізу ризиків. 	<ul style="list-style-type: none"> - попереднє інформування туристів про потенційні загрози; - страхування туристів; - ретельний вибір безпечних маршрутів; - професійна підготовка гідів та персоналу супроводу; - дотримання стандартів екологічної та фізичної безпеки; - моніторинг ситуації у країнах перебування туристів; - наявність механізмів оперативного реагування у надзвичайних ситуаціях.

Отже, поділ ризиків на дві категорії дає змогу застосовувати адресні методи управління, адаптовані до специфіки туристичного бізнесу й діяльності. Це зменшує вразливість підприємств до загроз, підвищує якість послуг і забезпечує стійке функціонування галузі в умовах сучасних викликів. Основні причини та фактори ризику в туризмі, як процесі організації туристичної діяльності, Травмонебезпеку можна класифікувати як таку, що виникає внаслідок дії рухомих механізмів, предметів, гірських порід (камнепади, селеві потоки, обвали в печерах), складного рельєфу або незручного спорядження. Для її зниження необхідне використання захисних пристроїв і огорож у небезпечних зонах, індивідуальних засобів захисту (мотузки, шоломи, льодоруби), а також дотримання ергономічних вимог до спорядження та технічного стану транспорту. Вплив навколишнього середовища охоплює температуру, вологість, рух повітря та зміни барометричного тиску. Потенційно небезпечними є кліматичні зміни та швидка зміна часових поясів. Зменшити ці ризики можна через вибір оптимального сезону подорожей, створення комфортних умов і завчасне інформування туристів про погодні особливості. Пожежонебезпека вимагає суворого дотримання правил безпеки, прописаних у нормативних документах.

Біологічні ризики виникають через контакти з патогенними мікроорганізмами, отруйними рослинами або комахами, що переносять інфекційні захворювання. Запобігти їм можна через дотримання санітарних норм, застосування дезінфекційних засобів і попередження туристів про безпеку.

Психофізіологічні навантаження можуть виникати через надмірне фізичне або нервово-психічне навантаження. Врахування потреб туристів та зручність спорядження можуть знизити цей ризик.

Небезпека випромінювань, зокрема ультрафіолетових, може бути зменшена через використання захисних засобів, таких як сонцезахисні креми та головні убори.

Хімічні ризики включають токсичні, канцерогенні та інші шкідливі впливи. Для запобігання хімічним небезпекам важливо контролювати вміст шкідливих речовин у повітрі та воді, а також уникати контакту туристів з небезпечними хімікатами.

Підвищена запиленість та загазованість потребують регулярного контролю за чистотою повітря в туристичних об'єктах і транспортних засобах.

Інші специфічні фактори ризику включають природні та техногенні катастрофи, технічний стан інфраструктури, складний рельєф місцевості та рівень підготовленості персоналу.

Кожен ризик має чотири основні компоненти:

- 1) Подія, яка може статися і вплине на діяльність.
- 2) Ймовірність того, що подія відбудеться.
- 3) Вплив події на діяльність.
- 4) Точка вразливості, тобто найслабша ланка, яка може спричинити настання події. [посилання \[73\]](#)

Туристичні компанії зобов'язані інформувати клієнтів про можливі ризики та заходи безпеки. Відповідна інформація має бути представлена в рекламних матеріалах, під час інструктажу перед поїздкою та в процесі обслуговування. Туризм належить до видів підприємницької діяльності з високим рівнем ризику, який визначається як ймовірність виникнення небажаних ситуацій унаслідок господарської діяльності. Це зумовлює наявність як передбачуваних, так і непередбачуваних загроз, що можуть мати негативні наслідки для споживачів і постачальників туристичних послуг.

Ризики в туристичній індустрії класифікуються за різними ознаками, а способи їх зменшення чи попередження є різноманітними, що вимагає комплексного аналізу для обґрунтованого вибору методів управління. У сучасних умовах, особливо в період воєнного стану в Україні, спостерігається зростання фінансових, економічних, виробничих та інших ризиків, що суттєво впливають на функціонування туристичних підприємств і їхню ринкову стійкість.

Тому актуальним є визначення ризиків функціонування туристичних підприємств в Україні та розробка сценаріїв їх мінімізації, попередження або усунення. Ефективність роботи туристичного підприємства залежить від того, наскільки

управлінські рішення відповідають реальному стану ринку та внутрішньому потенціалу. Для прийняття оптимальних рішень необхідна ефективна аналітика і діагностика діяльності. Туристичним компаніям важливіше вчасно ідентифікувати чинники ризику, ніж реагувати на їхні наслідки. Формування ефективної системи управління ризиками потребує дотримання ключових принципів:

- усвідомлення ризику;
- персональна відповідальність кожного учасника управління ризиками;
- співпраця та демократія в професійних групах, що займаються питаннями ризиків;
- здатність правильно визначати цілі управління ризиками та впливати на їх характеристики;
- об'єктивність, достовірність, повнота та вірогідність інформації;
- ступінь управління ризиками на всіх рівнях компанії;
- органічний зв'язок усіх елементів управління ризиком;
- незалежність індивідуального управління ризиками;
- рівень прийнятого ризику порівняний з прибутковістю та фінансовими можливостями компанії;
- мінімізація обсягу та впливу потенційних ризиків;
- швидке реагування на внутрішні та зовнішні зміни;
- врахування часу в управлінні ризиками;
- мінімізація витрат на організацію та впровадження управління ризиками;
- інноваційний підхід.[76]

Управління ризиками в підприємницькій діяльності базується на їх аналізі та пошуку інструментів впливу. Ризик-менеджмент — це процес прийняття обґрунтованих рішень, спрямованих на зниження ймовірності негативних наслідків і скорочення можливих збитків. Уникнути ризиків повністю неможливо, проте їх вплив можна зменшити або зробити керованим.

Процес управління ризиками в туристичному бізнесі включає кілька етапів:

- планування управління ризиками,

- оцінка ризиків,
- якісна та кількісна оцінка,
- планування реагування на ризики та
- моніторинг ризиків.

Управління туристичним підприємством є складним завданням через технічні та організаційні аспекти. Важливою передумовою ефективної діяльності є створення цінності для зацікавлених сторін. Процес управління ризиками дає змогу не лише зберегти стабільність підприємства, а й уникнути нераціональних рішень у складних умовах. Враховуючи множинність ризиків, що загрожують безпеці та добробуту бізнесу, необхідно вживати превентивних заходів і передбачати дії для їх запобігання. У туристичному бізнесі ризики часто взаємопов'язані й можуть провокувати ланцюгові наслідки, коли один ризик спричиняє інші. Ефективне застосування інструментів ризик-менеджменту дає змогу не лише передбачити потенційні загрози, а й знизити їхній вплив. В умовах зростання ризиків і динамічних змін у галузі, особливої ваги набуває ідентифікація ризиків як перший етап управління.

У сфері туризму управління ризиками має свої особливості, зумовлені сезонними коливаннями попиту, коротким діловим циклом і специфікою туристичних послуг. Вчасне виявлення та аналіз ризиків дозволяють розробити ефективні заходи для зменшення їх негативних наслідків. Успішне управління ризиками у туристичному бізнесі базується на постійному моніторингу як внутрішніх процесів підприємства, так і зовнішнього середовища. Серед ключових принципів діагностики туристичних підприємств — професіоналізм, своєчасність, адекватність, відповідність, ієрархічність інформації та функціональність.

До основних ризиків у сфері туризму належать: сезонні коливання, кадрові проблеми, конкуренція, овербукінг, майнові втрати, зміни законодавства та зовнішні чинники — природні катастрофи, терористичні загрози, політична нестабільність і воєнні дії.

В українському туристичному бізнесі існує низка додаткових ризиків, серед яких: нестабільність законодавства, часті податкові зміни, низький рівень мотивації підприємців, недобросовісна конкуренція та недостатній рівень професійної підготовки кадрів. Управління ризиками в цій сфері буде ефективним лише за умови поєднання національного досвіду з напрацюваннями міжнародної практики, адаптованими до українських реалій. Ризик-менеджмент у туризмі — складний багаторівневий процес, що потребує якісної оцінки та системного підходу.

Туризм як сфера підприємництва є надзвичайно чутливою до впливу ризиків, що можуть мати як прогнозований, так і непередбачуваний характер. Їхні наслідки відображаються як на споживачах, так і на суб'єктах туристичної діяльності. Саме тому ризики в індустрії класифікуються за різними критеріями, а відповідні інструменти управління підбираються індивідуально, з урахуванням всебічного аналізу та специфіки діяльності підприємства. В умовах воєнного стану в Україні туристичні підприємства стикаються з посиленням фінансово-економічних, виробничих та ринкових ризиків, значення яких постійно зростає. Це впливає на стабільність їх функціонування, продуктивність і конкурентоспроможність. У зв'язку з цим актуальним є виявлення основних ризиків, розробка сценаріїв їх мінімізації, попередження або усунення. Ефективність діяльності туристичних підприємств значною мірою залежить від того, наскільки управлінські рішення відповідають реальним умовам ринку та ресурсному потенціалу компанії. Основою для прийняття обґрунтованих рішень є системна аналітика та діагностика діяльності підприємства. Для суб'єктів туристичного бізнесу критично важливо не лише реагувати на вже реалізовані ризики, а й вчасно виявляти чинники, що сприяють їх виникненню.

Необхідною умовою ефективної системи в діяльності туристичного підприємства є дотримання певних принципів. Найважливіші з них:

- співпраця та демократія в професійних групах, що займаються питаннями ризику;

- здатність правильно визначати цілі управління ризиками та впливати на характеристики ризиків, які сприяють досягненню цих цілей;
- об'єктивність, достовірність, повнота і вірогідність інформації;
- ступінь управління ризиками на всіх рівнях компанії, як горизонтальних, так і вертикальних;
- органічний зв'язок усіх елементів управління підприємницьким ризиком (системний підхід);
- звести до мінімуму обсяг і вплив потенційних ризиків;
- швидке реагування компанії на внутрішні та зовнішні зміни відображається в реалізації ризиків;
- мінімізування витрат на організацію та впровадження управління ризиками;
- інноваційний підхід до управління ризиками.

Управління ризиками в підприємницькій діяльності спирається на аналізі ризиків та пошуку інструментів, які допомагають на них впливати.

Ризик-менеджмент — це процес обґрунтованого прийняття та якісного виконання управлінських рішень, спрямованих на зменшення ймовірності негативних наслідків і скорочення потенційних збитків. У сучасних умовах повністю уникнути ризику неможливо, однак його можна зменшити або зробити керованим. Управління ризиком — це цілеспрямована діяльність, що має на меті послаблення його впливу на результати роботи підприємства. Процес управління ризиками в туристичних підприємствах включає такі етапи: планування, ідентифікація, якісна й кількісна оцінка, розробка заходів реагування та моніторинг. [74] Управління туристичним підприємством є складним як з технічної, так і з організаційної точки зору, що зумовлено умовами, в яких необхідно приймати рішення та реагувати на зміни. Основна передумова управління ризиками полягає в тому, що кожна організація має створювати вартість для зацікавлених сторін. У межах управлінської діяльності важливо не лише зберегти підприємство або запобігти негативним наслідкам, а й уникнути нерациональних рішень у неоднозначних ситуаціях.

Існує багато ризиків, які загрожують безпеці та добробуту туристичного бізнесу, тому важливо вживати превентивних заходів і завчасно передбачати дії для їх запобігання. Більшість ризиків є взаємопов'язаними й формують систему із сильними та слабкими зв'язками, де настання одного може спричинити ланцюгову реакцію. Грамотне й своєчасне застосування інструментів ризик-менеджменту дає змогу керувати факторами ризику, передбачати ризикові події та зменшувати рівень загроз. З огляду на сучасні тенденції в туристичній індустрії та зростання рівня ризиків, ключовим завданням стає ідентифікація ризиків як початковий етап управління на підприємстві. Надалі ідентифіковані та класифіковані ризики використовуються для їх оцінювання та розробки заходів щодо зменшення або попередження негативних наслідків. Управлінню ризиками в туристичній сфері притаманна своя специфіка, крім того, розглядається як один з ключових напрямів в управлінні цією сферою. Важливість передбачення і виявлення ризиків саме в функціонуванні туристичних підприємств пояснюється тим, що вагомий вплив на його діяльність мають:

- по-перше, сезонні коливання попиту;
- по-друге, короткий цикл ділової активності;
- по-третє, особливості самої туристичної послуги.

Основною умовою проведення успішного ризик-менеджменту на підприємстві туристичної індустрії є постійне спостереження за всіма процесами, які відбуваються у його внутрішньому середовищі та поза організацією. Основними ж принципами діагностики туристичних підприємств мають стати:

- принцип професіоналізму;
- принцип відповідності;
- принцип своєчасності;
- принцип адекватності;
- принцип ієрархії інформаційного середовища;
- принцип функціональності . посилання [75]

Першочерговою складовою у стратегічному плануванні діяльності туристичного підприємства має бути визначення ризиків, які мають місце у туристичному бізнесі,

який цілковито схильний до ризику і який потрібно тримати під контролем. За звичних умов, найбільш розповсюдженими ризиками в туристичному бізнесі вважаються такі:

- сезонність;
- персонал;
- конкуренти та партнери;
- різного роду овербукінг;
- майнові ризики;
- зміни в законодавстві;
- зовнішні ризики, до яких відносяться природні катаклізми, тероризм, політичні відносини держав, стихійні лиха, війни [2].

Щодо діяльності вітчизняних туристичних підприємств, то на них впливають як загальноекономічні, так і специфічні, тобто характерні лише для вітчизняної економіки фактори ризику. До таких специфічних чинників відносять:

- нечіткість, іноді, незрозумілість і мінливість законодавчих та нормативних актів, які регулюють діяльність підприємств туристичного бізнесу;
- нестійке податкове законодавство;
- низький рівень зобов'язань і низький рівень мотивації у господарюючих суб'єктів;
- відсутність персональної відповідальності за результати діяльності у значної частини підприємців;
- недобросовісна конкуренція;
- низький рівень освіти підприємців у сфері , економіки та менеджменту;
- менталітет вітчизняного підприємництва.

Беручи до уваги загальноекономічні та зазначені специфічні фактори ризику національної туристичної індустрії, варто зазначити, що управління ризиками на вітчизняних підприємствах буде ефективним лише у випадку застосування поєднання теоретичних знань і практичного досвіду зарубіжних країн із досягненнями та особливостями національного ризик-менеджменту.

Управління ризиками туристичного підприємства пов'язане з високим рівнем невизначеності, що ускладнює повний захист від внутрішніх і зовнішніх загроз. Невизначеність може як спричинити втрати, так і відкрити нові можливості, особливо в умовах воєнного стану. Для забезпечення стабільності підприємства необхідно створити ефективну систему обліково-аналітичного забезпечення, яка враховуватиме всі чинники господарської діяльності та сприятиме збереженню конкурентоспроможності.

Таким чином, управління ризиками у сфері туризму є складним багатоступінчастим процесом, і його результат значною мірою залежить від якості попередньої оцінки ризиків.

Розділ 1.3. Приклади управління ризиками в туристичній діяльності

Ризики є невід'ємною частиною туристичної діяльності, яка має справу з великою кількістю змінних факторів — від природно-кліматичних умов до політичної стабільності. Управління ризиками — це системна діяльність, що включає ідентифікацію можливих загроз, їхню оцінку, розробку заходів запобігання, реагування та подальший моніторинг. Застосування такого підходу дозволяє туристичним підприємствам підтримувати стабільність і конкурентоспроможність навіть у кризових ситуаціях. У цьому розділі розглядаються реальні приклади застосування алгоритму управління ризиками в туристичній практиці.

Приклад: COVID-19

Одним із найяскравіших прикладів став глобальний ризик, пов'язаний із пандемією COVID-19. Туристичні підприємства були змушені масово скасовувати бронювання через обмеження на міжнародні перевезення та закриття кордонів. Оцінка ризику показала критичні загрози для доходів і репутації. Як приклад, велика туристична компанія адаптувалася шляхом впровадження політики відстрочених ваучерів, переносу дат турів і гнучкого підходу до договорів. Компанія здійснювала постійне інформування клієнтів, вела перемовини з постачальниками послуг і переглядала внутрішні політики ризик-менеджменту.

Такий комплексний підхід дозволив уникнути банкрутства і зберегти лояльність клієнтів.

Приклад: Війна в Україні

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році призвело до раптової втрати туристичних маршрутів у східних і південних регіонах країни. Туроператори були змушені оперативно переорієнтувати діяльність. В умовах постійної загрози безпеці туристів, компанії перенесли фокус на внутрішній туризм у відносно безпечних регіонах — Західна Україна, Карпати, Волинь. Було здійснено моніторинг ситуації в режимі реального часу, укладено нові партнерства, створено нові маршрути з урахуванням логістики, медичних послуг та психологічного стану клієнтів. Результатом стало збереження робочих місць і підтримка економіки регіонів, які приймали туристів.

Приклад: Репутаційний ризик

У разі надходження скарг на умови проживання в одному з готелів, який входив до пакету туру, туристична компанія зіткнулася з репутаційним ризиком. З метою уникнення негативних наслідків було проведено внутрішнє розслідування, анулювання співпраці з відповідним об'єктом розміщення та компенсація постраждалим клієнтам. Також підприємство переглянуло підхід до аудиту партнерських структур і запровадило нові стандарти якості. Це дозволило не лише усунути проблему, а й зміцнити довіру до бренду в довгостроковій перспективі.

Приклад: Збій у цифровій системі

Під час пікового сезону в одного з туроператорів вийшла з ладу система онлайн-бронювання. Це призвело до часткової втрати клієнтів і невиконаних заявок. Компанія оперативно перемкнулася на резервні канали комунікації: бронювання через кол-центр та електронну пошту. У подальшому було проведено аудит ІТ-систем, оптимізовано структуру сайту, впроваджено автоматизовані резервні сервери та цілодобову технічну підтримку. Цей приклад демонструє важливість цифрової готовності та наявності резервних технологічних рішень у туристичному бізнесі.

Приклад: Природний ризик

У 2021 році туристична компанія організувала пішохідний тур у гірській місцевості, який співпав із різкою зміною погодних умов — зливами та підняттям рівня води в річках. Оперативна ідентифікація ризику та наявність попереднього плану евакуації дозволили швидко вивести групу туристів у безпечне місце без жертв і втрат. Компанія забезпечила всіх учасників необхідним спорядженням та інструктажем ще до початку походу, що стало запорукою ефективного реагування. Після інциденту було оновлено систему прогнозування погодних змін і розроблено стандарти поведінки для надзвичайних ситуацій.

Усі наведені кейси свідчать про важливість адаптивного та проактивного підходу до управління ризиками в туризмі. Застосування алгоритму, який включає ідентифікацію, оцінку, розробку, впровадження та моніторинг заходів, дає змогу ефективно протидіяти навіть непередбачуваним загрозам. Таким чином, практичне управління ризиками є основою стабільного функціонування та сталого розвитку туристичних підприємств в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ РИЗИКІВ У ТУРОПЕРАТОРСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Оцінка діяльності туристичного бізнесу та ринку туроператорських послуг в умовах війни

Влітку 2024 року чотири провідні галузеві об'єднання — Асоціація в'їзних туристичних операторів України, Українська асоціація готелів і курортів (UHRA), Всеукраїнська асоціація гідів і Українська ресторанна асоціація — провели загальнонаціональне опитування щодо стану туризму під час війни. Статистика туризму свідчить про зниження офіційної робочої сили на 40 000. Результати дослідження відповідають реальним ситуаціям на підприємствах. Опитування було проведено 268 людьми з 23 областей України та Києва. Згідно з розподілом опитаних, 45% охоплюють заклади розміщення, 12% складають туристичні агенти, а решта складається з туроператорів, закладів харчування та

інших підприємств, пов'язаних із туризмом. Це дослідження можна вважати репрезентативним для туроператорів і готельєрів, оскільки у ньому взяли участь від п'яти до десяти відсотків всіх гравців ринку. Результати дослідження демонструють складну картину: Порівняно з довоєнним часом лише у 13% компаній збільшився обсяг наданих послуг, а 10% підприємств не працюють взагалі. У трьох чвертей компаній кількість працівників зменшилася, у багатьох — більш ніж наполовину. Майже половина опитаних сказала, що їм не вистачає грошей.



Рисунок 1.1 - Зміни в обсягах наданих послуг туристичних підприємств в Україні у зв'язку з війною

Економічна нестабільність (71% опитаних), проблеми безпеки та проблеми інфраструктури були найбільшими викликами, які вони побачили. Дефіцит кадрів також став значною проблемою, як заявили 42% опитаних. Частина працівників

переїхала за межі країни, дехто змінив сферу діяльності, а сорок відсотків компаній працюють з мобілізованими працівниками.

Американські експерти, які проаналізували результати дослідження, оцінили, що український туризм міг би генерувати 1,75 мільярда доларів у 2024 році, якби не війна. Натомість різниця, яка перевищує мільярд доларів, стане близько 700 мільйонів для галузі. Прогнозують, що до 2034 року ці втрати можуть зрости до 1,5 мільярда доларів на рік.

У зв'язку з військовим вторгненням Росії український туроператорський бізнес зазнав значних змін. Зміни впливають як на внутрішній, так і на іноземний туризм спричинивши великих змін. Основними цілями адаптації є переорієнтація внутрішнього туризму, мається на увазі адаптація туристичних послуг до нових реалій, з урахуванням безпекової ситуації. традиційні туристичні маршрути стали недоступними через тимчасову окупацію частини країни або постійні обстріли. Отже туроператори змушені змінювати напрямки, концепцію та формат подорожей.

Війна змінила життя українців у всіх сферах, і туристичний сектор не був винятком. Війна почалася, коли міжнародний туризм почав відновлюватись після пандемії. Через закриття аеропортів і заборону виїзду за кордон туристичний сектор потрапив у справжню кризу.

чоловікам, масову еміграцію українців та економічну нестабільність. Однак, незважаючи на труднощі, галузь продовжує розвиватися, щоб адаптуватися до нових обставин і вимог споживачів. Згідно з даними Державного агентства розвитку туризму, компанії, які працюють в Україні в сфері туризму, внесли до бюджету 1 млрд 251 млн 31 тис. грн. за два квартали 2024 року. Це приблизно на чверть більше, ніж у 2021 році, коли було сплачено 1 млрд 88 млн 945 тис. грн податків. у казну. За перше півріччя поточного року надійшло 897 млн 848 тис. грн.

За словами Мар'яни Олесків, голови Державного агентства розвитку туризму, зростання внутрішніх туристичних потоків є однією з причин збільшення податкових надходжень, окрім інфляції.

За дев'ять місяців 2024 року всі платники податків, які займаються туристичною діяльністю, туристичною діяльністю, зросла на 13% порівняно з відповідним періодом 2023 року. Кількість платників податків цієї діяльності зменшилася на 27% порівняно з аналогічним періодом 2021 року.

Найбільш вразливими стали туристичні оператори та міжнародні туристичні компанії. До війни в Україні працювало 3700 туристичних агенцій. В 2024 році залишилось 800.

Туристичні оператори та міжнародні туристичні агенції були найбільш вразливими. До війни в Україні працювало 3700 туристичних агенцій. В 2024 році залишилось 800.

У перший рік повномасштабного вторгнення діяльність більшості туристичних агенцій була зупинена через закриття аеропортів, економічну нестабільність, обмеження на виїзд чоловіків та зниження попиту на подорожі. Згодом ситуація почала поступово стабілізуватись. Подорожі за кордон стали для українців не лише відпочинком, а й засобом психологічного відновлення. Основу сучасного туристичного потоку складають жінки (приблизно 70%), переважно матері з дітьми. Їхня мотивація — пошук емоційної рівноваги та створення для дітей відчуття безпеки і спокою. Водночас зросла чутливість до репутації туристичних об'єктів: майже 40% клієнтів звертають увагу на відсутність гостей із Росії, іноді обираючи дорожчі варіанти. Туристичні компанії були змушені адаптуватися до нових умов: організовували трансфери до аеропортів сусідніх країн (Кишинів, Жешув, Варшава, Будапешт), розширювали співпрацю з європейськими партнерами та авіаперевізниками. Значного поширення набули автобусні тури, які наразі становлять до 15% від загальної кількості бронювань. Формат коротких подорожей на вихідні практично зник. Мінімальна тривалість відпочинку — тиждень, із пріоритетом на спокійний відпочинок без інтенсивних екскурсій. Середня вартість туру для двох осіб становить близько 2000 євро, проте попит на бюджетні подорожі (наприклад, автобусні тури за 300 євро) також зберігається. Українці дедалі частіше звертаються до туристичних агенцій через

складну логістику, потребу в професійній підтримці та бажання уникнути ризиків під час самостійного бронювання. Навіть громадяни, які тимчасово перебувають за кордоном, користуються послугами українських агентств, підтримуючи національний бізнес і довіряючи якісному сервісу.

Загальнонаціональне опитування підтверджує, що туристична галузь України зазнала серйозного удару внаслідок війни. Основними проблемами стали скорочення кількості підприємств, зайнятості, фінансових можливостей і споживчого попиту. Додатковий тиск спричинили економічна нестабільність, погіршення безпекової ситуації та руйнування інфраструктури, що призвело до кризи на ринку туроператорських послуг і уповільнення розвитку галузі загалом.

Подальший розвиток туристичного ринку залежатиме від стабілізації економічної ситуації, вирішення безпекових питань та адаптації бізнесу до нових умов. Необхідні ефективні державні заходи підтримки, що сприятимуть відновленню галузі та мінімізації її втрат у майбутньому.

2.2. Основні загрози для туристичного бізнесу під час війни: безпекові, економічні та логістичні ризики

Збройна агресія проти України спричинила глибокі зміни в соціально-економічному житті країни, зокрема в туристичній галузі. Туризм, який у мирний час сприяв формуванню національного доходу, розвитку регіонів і міжкультурній взаємодії, опинився під тиском багатофакторних загроз, пов'язаних із воєнними діями. Порушено логістику, обмежено мобільність населення, змінено попит і пропозицію, що поставило під загрозу безпеку як туристів, так і працівників сфери. В умовах кризи особливої ваги набуває аналіз ключових ризиків, зокрема безпекових, економічних і логістичних. Їх своєчасна оцінка дозволяє виявити вразливі ланки туристичної системи та сформувані стратегії її стабілізації.

Безпекові ризики

Безпековий ризик — це ймовірність виникнення подій, які становлять загрозу життю, здоров'ю туристів або працівників галузі, а також стабільності функціонування туристичних об'єктів. У мирний час такими ризиками можуть бути стихійні лиха чи криміногенна ситуація, а в умовах війни — бойові дії, ракетні обстріли, мінна небезпека тощо. Воєнні дії на території України спричинили зростання безпекових ризиків, які є визначальними для функціонування туристичного бізнесу. Туризм як діяльність, що передбачає переміщення осіб і перебування їх у нових просторових середовищах, надзвичайно чутливо реагує на загрози фізичній безпеці, які стали постійним чинником в умовах збройного конфлікту. До основних проявів безпекових ризиків в Україні належать загрози ракетних та артилерійських обстрілів, диверсійно-терористичної діяльності, мінної небезпеки та бойових зіткнень поблизу або безпосередньо на територіях, що мають туристичну привабливість. Наприклад, унаслідок обстрілів значних пошкоджень зазнали об'єкти туристичної інфраструктури у таких містах, як Харків, Миколаїв, Херсон, Чернігів та ін. Мінна небезпека стала особливо критичною у гірських регіонах, зокрема в лісах Карпат, де раніше активно розвивався пішохідний, велосипедний та зелений туризм.

Ризики, які є у пляжних зонах Одещини, Миколаївщини.

Основні загрози в цих регіонах пов'язані зі збройним конфліктом, що триває, та його прямими наслідками для інфраструктури й середовища відпочинку.

До ключових ризиків належать:

- **мінна небезпека у воді та на узбережжі** — велика частина пляжів замінована, а прибережні води можуть містити морські міни, які дрейфують або залишені після бойових дій;
- **ризик ракетних або дронівих атак** — прибережні зони регулярно зазнають обстрілів, включно з використанням високоточних ракет і дронів-камікадзе, що створює пряму загрозу життю туристів;
- **руйнування або пошкодження інфраструктури** — багато об'єктів туристичного обслуговування зруйновано або не функціонують, а доступ до пляжів обмежено або заборонено;

- **відсутність гарантій безпеки та евакуаційних маршрутів** — у разі повторного нападу оперативна евакуація ускладнена, що збільшує загрозу для великих скупчень людей;
- **психоемоційні ризики** — звуки сирен, вибухів чи військової техніки можуть спричинити стрес або паніку серед відпочивальників.

Усі ці фактори зумовлюють неможливість організації повноцінного пляжного туризму в Одеській та Миколаївській областях у нинішніх умовах. Безпекові ризики тут мають **високий рівень інтенсивності, системний характер**

Крім прямих загроз життю та здоров'ю туристів і персоналу, варто також враховувати й опосередковані безпекові чинники: відсутність або нестача укриттів у місцях розміщення туристів, складність евакуації з певних регіонів, низький рівень довіри до оперативної інформації про небезпеку, а також тривожний психоемоційний стан населення. Усе це призводить до відмови від подорожей навіть у ті регіони країни, які відносно не постраждали від бойових дій.

Таблиця 2.1 Види ризиків для різних видів туризму, які формуються під час війни та повоєнний час на території України

Вид туризму	Види ризиків	Географія ризиків
екскурсійний	Безпекові (обстріли, мінування), логістичні (руйнування доріг, закриття об'єктів), репутаційні	Сумщина, Чернігівщина, Дніпропетровщина, Харківщина, частково Запорізька область
Оздоровчий-екологічний	Безпекові (заміновані лісові зони), логістичні (санаторії), медико-санітарні	Харківщина, північна Луганщина, частини Полтавщини
Оздоровчий-купально-пляжний	Безпекові (мінування пляжів), логістичні (недоступність морських курортів), економічні	Одещина, Миколаївщина, Херсонщина, Азовське узбережжя
сільській	Безпекові (обстріли у віддалених селах), логістичні (відсутність транспорту), економічні	Харківщина, частини Сумщини, прифронтові села Чернігівщини
Активний Водний Гірськолижний	Безпекові (ризик замінування маршрутів, водойм, ударів по	Схід України (Харківщина, Донецщина, Луганщина),

Пішохідний	туристичних об'єктах), травмонебезпека, погодні ризики, логістичні (порушена інфраструктура, обмежений доступ до локацій)	прифронтові райони, Херсонщина, Запорізька обл.
діловий	Безпекові (ризики під час проведення заходів), логістичні (відсутність авіасполучення, руйнування конференц- інфраструктури), репутаційні	Київ, великі ділові центри — Одеса, Харків, Дніпро
Розважальний(івент- туризм)	Безпекові (масові скупчення — ціль атак), логістичні, репутаційні	Київ, Одеса, великі міста центральної України

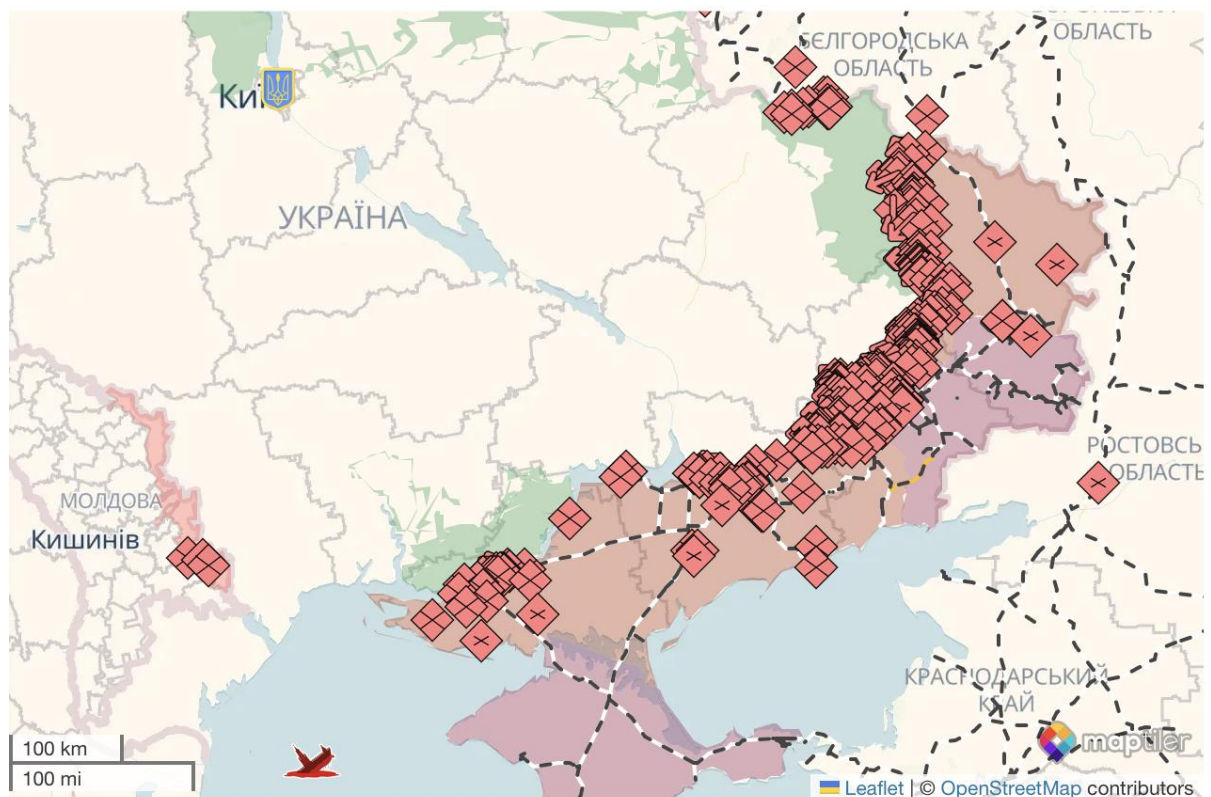


Рисунок 2. 1 - Території з найбільшими ризиками небезпек для організації туристичних подорожей, відпочинку та оздоровлення [99]

На карті позначено регіони України з підвищеним рівнем ризику для безпечної організації туристичних подорожей. Червоним виділено території, прилеглі до зон бойових дій або тимчасово окуповані. Основні ризики в цих регіонах включають:

- **Безпекові ризики** — постійна загроза обстрілів, мінна небезпека, військова присутність.
- **Інфраструктурні ризики** — зруйновані або пошкоджені транспортні маршрути, відсутність стабільного енергозабезпечення, обмежений доступ до медичних послуг.
- **Іміджеві ризики** — формування стійкого образу небезпечної зони, що знижує туристичну привабливість навіть у післявоєнний період.

Вказані ризики унеможливають здійснення туристичної діяльності на цих територіях у короткостроковій перспективі. Туроператори вимушені коригувати маршрути, відмовляючись від традиційно популярних напрямків у Південному та Східному регіонах України.

Наслідком вказаних обставин стало різке скорочення внутрішнього туризму та повна втрата в'їзного. За даними Державного агентства розвитку туризму України, у 2022 році туристичні потоки зменшилися більш як на 70% порівняно з довоєнним періодом. Це спричинено не лише фізичною загрозою, а й атмосферою невизначеності, що супроводжує тривалий воєнний конфлікт.

Економічні ризики

Економічний ризик — це небезпека фінансових втрат туристичного підприємства внаслідок макро- та мікроекономічної нестабільності, змін купівельної спроможності населення, коливання курсу валют, інфляції, податкового тиску тощо. У період війни ці ризики загострюються через зниження доходів, втрату цільової аудиторії та нестабільність інвестування. Одним з головних чинників стало зниження платоспроможного попиту. Війна призвела до зменшення доходів населення згідно з опитуванням VoxUkraine (2024), приблизно 23% респондентів повідомили про скорочення доходу їхнього домогосподарства на 50%, а майже третина — про ще глибші втрати або повну втрату доходів. **[96] Масова втрата роботи також стала суттєвим наслідком:** за даними Центру економічної стратегії, рівень безробіття у березні 2025 року становив 12,1%, що хоча й є найнижчим за період війни, проте суттєво перевищує довоєнні показники. **[97,**

тимчасового або постійного переміщення громадян у межах країни та за її межі створює додаткові труднощі для туристичної галузі: станом на жовтень 2024 року в Україні було офіційно зареєстровано понад 4,6 млн внутрішньо переміщених осіб, серед яких значна частина — це сім'ї з дітьми та особи, які втратили житло або роботу.[98] Це безпосередньо вплинуло на обсяги внутрішнього туризму. Населення почало віддавати перевагу базовим потребам замість витрат на подорожі та дозвілля, що негативно позначилось на прибутковості туристичних підприємств. Істотним чинником економічного ризику є скорочення іноземного туризму. Через офіційні заборони, рекомендації іноземних урядів утримуватися від поїздок до України, а також загальну загрозу життю та здоров'ю туристів, міжнародний потік фактично зупинився. Відповідно, значна частина готелів, туристичних агенцій, екскурсійних бюро втратили один із ключових джерел прибутку. До прикладу, у 2021 році кількість іноземних туристів в Україні перевищувала 4 млн осіб, тоді як у 2022–2023 роках ці показники скоротилися майже до нуля.

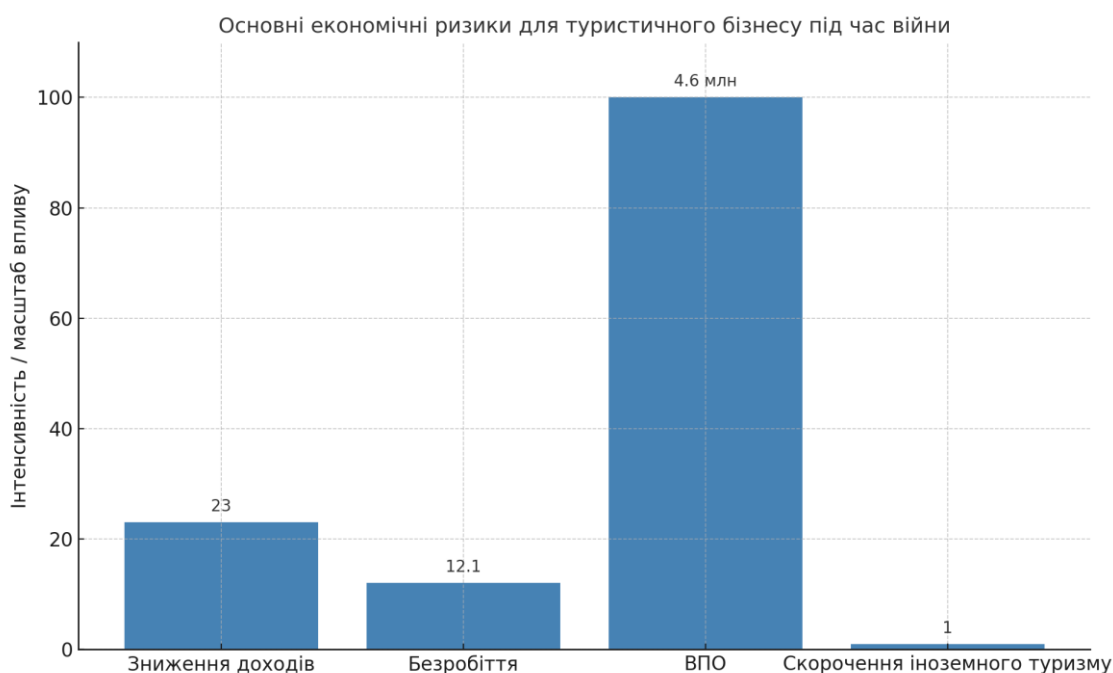


Рисунок 2.2 – Основні економічні ризики для туристичного бізнесу в Україні у період війни

Крім того, туристичні підприємства зіштовхнулися зі зростанням операційних витрат, зумовлених необхідністю посилення заходів безпеки, релокацією персоналу, закупівлею генераторів, альтернативних засобів зв'язку та

теплопостачання. Подорожчання енергоресурсів, пального та логістичних послуг також негативно вплинуло на собівартість туристичних послуг. Згідно з дослідженням, проведеним у 2022 році, середньорічний темп зростання операційних витрат підприємств готельного господарства в Україні становив 102,3% за період 2011–2014 років, що свідчить про постійне зростання витрат у галузі. [83] Ще одним проявом економічного ризику є **скорочення інвестицій у туристичну галузь.** Згідно з даними Державної служби статистики України, у 2022 році капітальні інвестиції в економіку країни зменшилися на 39,2% порівняно з попереднім роком, склавши 409,7 млрд грн. Це загальне зниження інвестиційного потоку негативно вплинуло на всі сектори економіки, включаючи туризм. Хоча конкретні дані щодо капітальних інвестицій у туристичну галузь за 2022 рік не оприлюднені, можна припустити, що цей сектор зазнав значного скорочення інвестицій через загальну економічну нестабільність та ризики, пов'язані з воєнними діями. [84] Високий рівень невизначеності, ризик знищення інфраструктури та відсутність прогнозованих термінів відновлення стримують потенційних інвесторів від вкладень у туристичні проекти. Унаслідок цього спостерігається масове закриття підприємств, скорочення персоналу, відтік фахівців та переорієнтація частини галузі на суміжні напрями — волонтерство, евакуаційні перевезення, обслуговування ВПО. Згідно з дослідженням, проведеним у 2022 році, середньорічний темп зростання операційних витрат підприємств готельного господарства в Україні становив 102,3% за період 2011–2014 років, що свідчить про постійне зростання витрат у галузі . [82]

Логістичний ризик — це ймовірність зриву ланцюгів постачання та надання туристичних послуг (транспортування, бронювання, обслуговування), зумовлена інфраструктурними пошкодженнями, нестачею ресурсів чи обмеженнями мобільності. У воєнних умовах ці ризики посилюються через руйнування доріг, закриття повітряного простору та загрозу пересування. Згідно з даними Київської школи економіки, станом на початок 2024 року внаслідок бойових дій в Україні було зруйновано або пошкоджено понад 25,4 тис. км доріг та 344 мости і мостові переходи державного, місцевого або комунального значення. Середня вартість

реконструкції одного кілометра дороги оцінюється в 29 млн грн, що загалом складає приблизно \$26,7 млрд збитків. Додатково, затоплення 290,3 км доріг внаслідок руйнування Каховської ГЕС збільшило оцінку сумарних втрат на \$0,3 млрд, а пошкодження мостів додало ще \$2,6 млрд збитків по інфраструктурі . [85] Крім того, за даними Державної служби статистики України, у 2022 році перевезення вантажів скоротилося на 49%, а пасажирів — на 40%. У 2023 році ситуація дещо покращилася: протягом січня-вересня перевезено 235,1 млн тонн вантажів, що на 2,9% менше від аналогічного періоду 2022 року, та близько 1,49 млрд пасажирів, що на 26,4% більше від аналогічного періоду 2022 року . [86]

Війна в Україні істотно вплинула на логістичну інфраструктуру — одну з ключових опор туристичної діяльності. Туризм як економічна сфера нерозривно пов'язаний із мобільністю, транспортними маршрутами, доступом до об'єктів розміщення, харчування та рекреації, а також із координацією між усіма елементами туристичного продукту. Основним логістичним ризиком стало руйнування інфраструктури: автошляхів, залізничних вузлів, мостів і аеропортів, що значно ускладнило переміщення туристів. Згідно з даними Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року внаслідок бойових дій в Україні було пошкоджено або зруйновано понад 26 тис. км автомобільних доріг, 344 мости та мостові переходи, 126 залізничних вокзалів і станцій, а також 19 аеропортів і цивільних аеродромів. [87] Загальний обсяг прямих збитків об'єктів транспортної інфраструктури в Україні склав \$38,5 млрд.[88]

З лютого 2022 року повітряний простір України закритий для цивільної авіації, що унеможлиблює міжнародне авіасполучення. З міркувань безпеки було скасовано або змінено низку залізничних маршрутів, а внутрішні автобусні перевезення стали нерегулярними через нестабільну ситуацію в регіонах.

- З 24 лютого 2022 року повітряний простір України закритий для цивільної авіації. У 2022 році українськими авіакомпаніями було перевезено лише 981,5 тис. пасажирів, що на 89,5% менше порівняно з попереднім роком. [89]

- **Залізничні перевезення:** У 2022 році пасажирські перевезення залізничним транспортом скоротилися на 40% порівняно з 2021 роком. [90]
- **Автобусні перевезення:** У 2023 році пасажиропотік з України становив близько 30 млн осіб, з яких майже 8 млн перетнули кордон на автобусах. У порівнянні з довоєнним 2021 роком, коли автобуси перевезли у міжнародному сполученні близько 1 млн пасажирів, обсяг перевезень збільшився у 7-8 разів.[91]

Важливим фактором є порушення матеріально-технічного забезпечення туристичних підприємств. Збій у ланцюгах постачання спричиняє дефіцит обладнання, ресурсів та інвентарю. Перебої з електроенергією, зв'язком і водопостачанням ускладнюють забезпечення базового рівня комфорту в закладах розміщення. Станом на кінець 2023 року понад **50% готелів у центральній та східній Україні** повідомляли про перебої з електрикою та водою, що **знизило рівень сервісу та кількість бронювань до 35–40%**. [92] Серйозну загрозу становить також логістична нестабільність у сфері персоналу. Велика частина працівників туристичної галузі була змушена виїхати за кордон або змінити місце проживання, що призвело до кадрового дефіциту. Згідно з даними дослідження, проведеного у 2024 році чотирма провідними галузевими об'єднаннями, офіційна зайнятість у туристичній галузі України зменшилася на 40 000 осіб. Це відповідає реальному стану на підприємствах, де багато працівників були мобілізовані, виїхали за кордон або змінили сферу діяльності. [93] Крім того, за даними Міністерства економіки України, у 2023 році офіційний ринок праці нараховував 9 млн працівників, що на 2,5 млн менше порівняно з 2021 роком. Це свідчить про загальний кадровий дефіцит у країні, який також впливає на туристичну галузь. [94]. Відсутність можливості швидко залучити кваліфікованих фахівців у певних регіонах ускладнює роботу туристичних об'єктів навіть у відносно безпечних зонах. Ситуацію посилюють логістичні ризики, пов'язані з інформаційною нестабільністю: частими змінами безпекової ситуації, обмеженим доступом до актуальної інформації

та відсутністю єдиного інформаційного середовища. Це унеможливило своєчасну перебудову маршрутів та графіків обслуговування. Розглянемо це на прикладі туристичної компанії Viko Travel., на початку повномасштабного вторгнення багато туристів застрягли за кордоном через скасування рейсів та відсутність альтернативних маршрутів. Компанія попри обстріли та перебої з електропостачанням, оперативно організувала повернення клієнтів, укладаючи нові договори з польськими партнерами для забезпечення чартерних рейсів.[95] У підсумку, логістичні ризики є одними з найскладніших викликів для туристичного бізнесу в умовах війни. Вони ускладнюють операційну діяльність і впливають на репутацію, надійність та рівень довіри до компаній. Подолання цих викликів потребує впровадження гнучких логістичних моделей, децентралізованих систем координації та цифрових інструментів. Таким чином, безпекові, економічні та логістичні ризики формують багатовимірну систему загроз, яка вимагає не лише оперативного реагування, а й стратегічного переосмислення підходів до розвитку туристичної галузі в повоєнний період.

Адаптація українських туроператорів до умов війни: нові виклики та можливості

Повномасштабна війна в Україні кардинально змінила всі сфери життя, зокрема туристичний бізнес. **Туроператори зіткнулися з беспрецедентними труднощами: закриттям повітряного простору, втратою клієнтів, економічною нестабільністю та питаннями безпеки.** Однак навіть у таких складних умовах українські компанії знайшли шляхи адаптації, переорієнтовуючи свою діяльність на внутрішній туризм, змінюючи напрями поїздок і навіть релокуючи бізнес за кордон.

Однією з основних змін у діяльності туроператорів стало **переключення на внутрішні маршрути.** В умовах, коли виїзний туризм став практично недоступним, багато компаній почали пропонувати подорожі всередині країни, фокусуючись на безпечних регіонах. Наприклад, львівська компанія «Відвідай» ще з початку війни перейшла на волонтерську діяльність, допомагаючи армії та

переселенцям. Проте з квітня 2022 року вона почала відновлювати туристичні поїздки, орієнтуючись на екскурсії в Карпатах, Закарпатті та Прикарпатті. Компанія розширила свої пропозиції, враховуючи нові реалії: створювалися маршрути для переселенців, а також тури, що включали відвідування історичних місць, які стали символами української стійкості. Ще одним прикладом адаптації до умов війни є діяльність компанії **Anex Tour**, яка входить до переліку найбільших туроператорів України. До початку повномасштабного вторгнення компанія спеціалізувалася на масовому виїзному туризмі - здебільшого до Туреччини, Єгипту та ОАЕ. Після закриття неба і призупинення міжнародного авіасполучення **Anex Tour** **переформатував частину своєї діяльності**, зосередившись на підтримці клієнтів, які перебували за кордоном, та організації наземної евакуації до безпечних країн Європи. Згодом компанія **запустила серію внутрішніх мотиваційних програм для агентств, що працювали в тилкових регіонах**, а також включила у свої інформаційні канали освітні ініціативи з підвищення кваліфікації менеджерів туризму в умовах війни. Компанія демонструвала високий рівень клієнтоорієнтованості, зберігаючи знижки для військовослужбовців, запроваджуючи **гнучкі умови скасування бронювання** та підтримуючи партнерські зв'язки з готелями, що приймали внутрішньо переміщених осіб. Така гнучка стратегія дозволила компанії зберегти присутність на ринку та залишатися впізнаваним брендом у період глибокої галузевої кризи. [81]

Зростання цін, інфляція та зниження купівельної спроможності стали серйозним викликом для туристичних компаній. У відповідь туроператори скоригували цінову політику та почали пропонувати бюджетні тури з мінімальним набором послуг. Наприклад, популярними стали поїздки вихідного дня до Львова чи Чернівців із проживанням у хостелах і самостійним харчуванням. Для підтримки певних категорій населення запроваджувалися знижки — до 50% або безоплатні місця для військових, ветеранів і ВПО. Поширення набули тури з оплатою частинами — аванс під час бронювання, решта перед виїздом або в розстрочку. Щоб уникнути

фінансових ризиків, компанії впровадили передоплату при онлайн-бронюванні, що дозволило частково покривати витрати ще до початку туру. Також туроператори укладали партнерські домовленості з готелями, перевізниками, музеями на гнучких умовах — фіксована вартість або оплата після факту. Це дало змогу знизити загальні витрати і зробити тури доступнішими без втрати якості.

Порушення транспортної інфраструктури та обмеження мобільності стали серйозним викликом для туристичної галузі. Руйнування мостів, доріг і залізничних вузлів зробило частину маршрутів недоступними або небезпечними. Наприклад, через знищення мосту біля Ізюма було заблоковано маршрут до Слов'янська, а пошкодження залізничних колій на підходах до Херсона спричинило скасування турів у цей регіон. Для адаптації туроператори оновили логістичні схеми, зосередившись на стабільних регіональних напрямках. У Львові, Ужгороді та Івано-Франківську популярності набули залізничні маршрути типу «експрес Львів – Яремче – Буковель». У Чернівецькій області залучалися місцеві мікроавтобуси, здатні об'їжджати пошкоджені ділянки. Через дефіцит пального зросла популярність комбінованих маршрутів — залізнично-пішохідних і турів вихідного дня. У Київській області поширення отримали короткі подорожі, як-от «електричкою до Боярки – екостежка – музей – повернення ввечері», які не потребують складної логістики.

У підсумку, адаптаційні стратегії туристичних підприємств включали зміну продуктової політики, організації обслуговування, логістичних і фінансових моделей. Найефективнішими виявилися компанії, що швидко переорієнтувались з урахуванням регіональних ризиків і запитів споживачів у воєнний період.

Зміна напрямків та адаптація пропозицій

Війна змусила туроператорів змінювати свої напрямки та знаходити нові способи роботи. Відсутність можливості організувати авіаперельоти змусила компанії шукати альтернативні маршрути через сусідні країни. Багато українців, які змушені були евакуюватися, скористалися послугами туристичних агентств для переїзду до країн ЄС. У цьому контексті популярними стали рейси до Польщі, Молдови,

Румунії, Словаччини та Болгарії. Наприклад, український оператор JoinUp! почав співпрацювати з литовськими та молдовськими партнерами, пропонуючи авіатури через сусідні держави. Польські туроператори, такі як Rainbow Tours, також стали активно залучати українських клієнтів, організовуючи подорожі до Туреччини, Єгипту та інших курортних країн. Деякі компанії створили спеціальні евакуаційні тури. Наприклад, автобусні маршрути до Болгарії стали дуже популярними, оскільки ця країна надавала українцям безкоштовне проживання. Це дало можливість не лише евакуюватися, а й отримати тимчасовий прихисток за кордоном.

Окремі українські туроператори ухвалили рішення **тимчасово перемістити свою діяльність за кордон**. Це дозволило їм продовжити роботу, зберегти клієнтів і фінансову стабільність. Так, частина українських компаній відкрили офіси в Польщі, Чехії та Німеччині. Там вони не лише допомагають українцям організовувати подорожі, а й пропонують нові напрямки для європейських туристів, які хочуть дізнатися більше про Україну. Наприклад, компанія «Кий Авіа» розширила свою діяльність у Польщі, відкривши там представництво та співпрацюючи з місцевими перевізниками. Це дозволило їм зберегти частину персоналу та продовжити надавати послуги клієнтам, які виїхали за кордон.

Розвиток внутрішнього туризму як засіб збереження галузі

Внутрішній туризм є важливою частиною для країни з економічної точки зору та культурно – пізнавальної. Економічний прогрес. Внутрішній туризм відіграє важливу роль у підтримці туристичної галузі, особливо в умовах зовнішніх викликів. З економічної точки зору, він стимулює розвиток інфраструктури, створює робочі місця, збільшує попит на товари та послуги, що сприяє підвищенню доходів населення та держави. У культурному аспекті — сприяє збереженню історичних пам'яток, традицій, природних ресурсів та формує екологічну свідомість. Соціальна значущість внутрішнього туризму полягає у зміцненні національної ідентичності, формуванні почуття єдності та поглибленні знань про країну. Він також сприяє міжрегіональному співробітництву, обміну досвідом та

стимулює розвиток регіонів. Попри значний потенціал, галузь залишається чутливою до внутрішніх криз. До повномасштабного вторгнення Україну щорічно відвідувало близько 13–15 млн осіб. Пандемія COVID-19 у 2020 році призвела до різкого скорочення туристичних потоків. У 2021 році ситуація частково стабілізувалася — було прийнято 4,3 млн туристів, більшість з яких — громадяни ЄС. З початком війни у 2022 році туристична сфера знову зазнала значного спаду. Через бойові дії та окупацію частини територій були повністю закриті туристичні зони на півдні України (Херсонська, Миколаївська, Запорізька області), а курортний сезон на Одещині фактично не розпочався. Єдиним варіантом відпочинку стали приватні бази та готелі з басейнами. У західних і центральних регіонах спостерігалось поступове відновлення туризму, однак перші місяці воєнного року були малоефективними. За даними туроператора Join UP!, лише 41% поїздок було здійснено до початку активних бойових дій, тоді як у наступні десять місяців цей показник склав 59%, хоча зазвичай найактивнішими є літні місяці.

Таким чином, внутрішній туризм залишається ключовим напрямом збереження туристичної сфери в умовах кризи. Його подальший розвиток потребує державної підтримки, інвестицій у безпекову інфраструктуру та активної регіональної співпраці.

Таким чином, частка проданих турів Україною в грудні 2022 року склала 40% (рис. 2.3).

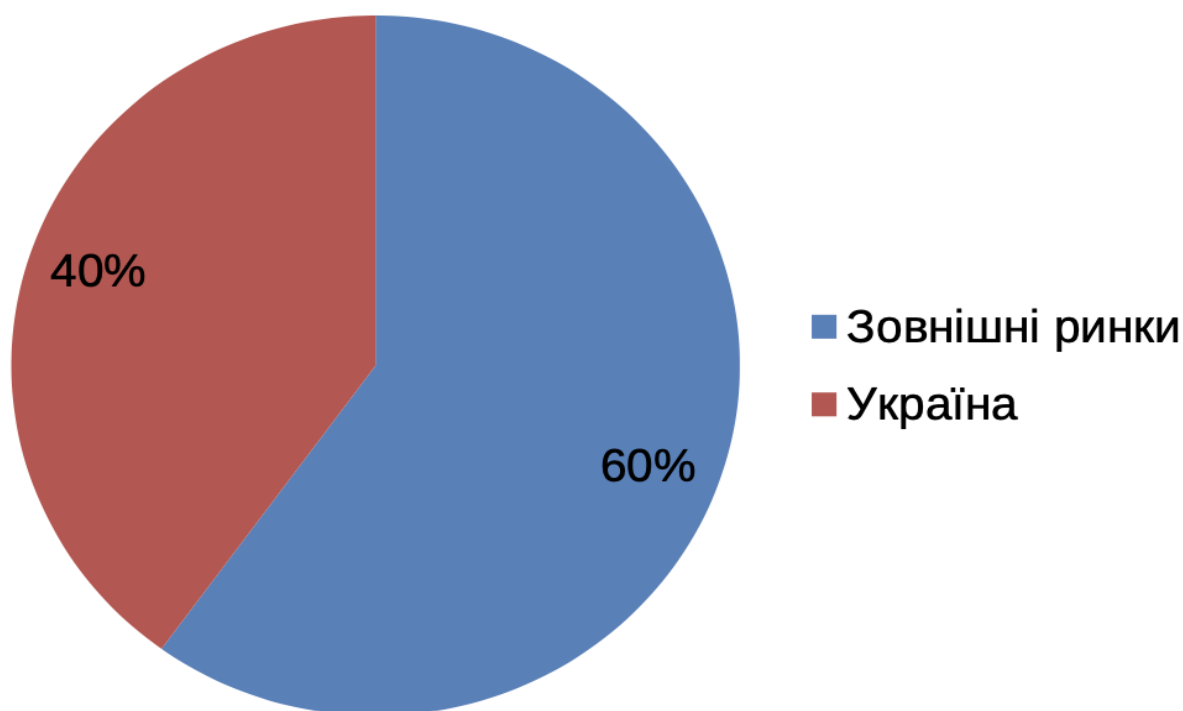


Рисунок 2.3 - Продаж турів в грудні 2022, %

В зв'язку з обставинами в Україні у внутрішньому туризмі сформувалися певні тенденції

Внутрішній туризм в Україні демонструє певні тенденції в результаті поточної ситуації. Ці тенденції включають

- збільшення популярності санаторних (оздоровчих) турів,
- бронювання турів «на завтра», зменшення тривалості подорожей, -зміни вимог до туристичних закладів, щоб привернути туристів, зміну образу українського мандрівника, *наприклад, через повітряні тривоги та нестабільну ситуацію багато туристів бронюють відпочинок лише за 1–2 дні до виїзду, обираючи безпечні локації з можливістю швидкої евакуації. Водночас готелі адаптуються — впроваджують гнучку політику скасування, облаштовують укриття, надають знижки для військових та переселенців.*
- зростання популярності соло-туризму та туристичні програми, спрямовані на допомогу Збройним Силам України.

Внутрішні туристичні ринки спостерігають значну тенденцію, яка полягає в тому, що бронювання здебільшого стосуються відпочинку в санаторіях, а також відпочинку для розслаблення та відпочинку, який максимально віддалений від небезпек і вибуху. Здоров'я стало особливо важливим під час війни. Статистика продажів туристичних послуг Join UP! свідчить про те, що люди прагнуть відпочити в безпечному та спокійному місці, де можна відновити своє здоров'я та емоції. Опубліковані дані показують, що санаторні тури становлять більшість замовлень (44,4%). Подорожі до Карпат займають друге місце за популярністю (29%). Третім за популярністю напрямком є гірськолижні курорти, які мають зростання попиту в зимовий період. Крім того, громадяни України відправляються в автобусні подорожі по всій країні, купують тури до санаторіїв на морському узбережжі, обирають міський туризм і спеціальні відпочинки для дітей. Подорожі наодинці, а не в групах, стають все популярнішими серед туристів. В останні кілька років спостерігається тенденція до скорочення терміну планування подорожей. У минулому українці планували свої подорожі як мінімум на місяць, але тепер цей час значно скоротився. Багато гостей віддають перевагу турам «на завтра», бронюючи їх останнім моментом. Однак експерти стверджують, що часто такі тури можуть виявитися недоступними через те, що популярні місця відпочинку бронюються заздалегідь.

Таким чином, дедалі більше відвідувачів звертають увагу на пропозиції туроператорів, які пропонують спеціальні ціни на місця, які ще не були популярні серед відпочиваючих.

Наприклад, гірськолижний курорт Буковель зараз є популярним місцем відпочинку як серед українців, так і серед іноземців. Тури замовляються заздалегідь, тому майже всі готелі заброньовані на зимові свята. З цієї причини туроператори пропонують альтернативні гірськолижні курорти з меншою кількістю відвідувачів, такі як Яблуниця, Славське, Драгобрат, Мигово, Пилипець, Ворохта, Плай, Яремче, Красія тощо.

Зменшення тривалості подорожей стало новою тенденцією внутрішнього туризму.

Під час війни туристичні місця в Україні, особливо у Західному регіоні, набули нової привабливості. Львів, Івано-Франківськ і Закарпаття спочатку стали прихистком для внутрішньо переміщених осіб, а згодом — туристичними центрами для всієї України. Їх розвиток триває й надалі. Попри занепад ринку у перші місяці вторгнення, частина туристичних компаній адаптувалася до нових умов. Зіштовхнувшись із економічною кризою, логістичними обмеженнями та безпековими ризиками, вони переорієнтували діяльність, а дехто — вийшов на нові ринки навіть в умовах війни.

Однією з таких компаній стала **Join UP!**, яка в умовах війни переорієнтувала свою діяльність на міжнародну аудиторію. Відкривши офіси у Польщі, Литві, Румунії та інших країнах, вона змогла зберегти команду й продовжити обслуговування українських клієнтів за кордоном. Туристичні продукти були адаптовані до нових умов — з вильотами не з українських, а з прикордонних аеропортів: Варшави, Жешува, Кишинєва. Інші компанії, як-от **Adriatic Travel**, оперативно підхопили потребу в евакуації населення і організували автобусні маршрути до Болгарії, Чехії та Туреччини. Деякі з них надавали українцям тимчасове безкоштовне розміщення за кордоном, переорієнтовуючи свої ресурси на гуманітарну підтримку. Частина операторів повернулася до основ — внутрішнього туризму. Наприклад, компанія "**Феєрія мандрів**" ще з 2022 року почала активно розвивати напрямок подорожей Україною: від Карпат до історичних міст на заході. Вони також відмовились від співпраці з готелями, що приймають російських туристів, а натомість підтримали програму «European friendly», орієнтовану на патріотично налаштовану аудиторію. Схожим шляхом пішла й львівська компанія "**Відвідай**", яка під час активної фази бойових дій стала волонтерською організацією — допомагала евакуювати людей, виготовляла маскувальні сітки. А вже з травня 2022 року поступово відновила свою основну діяльність, скеровуючи частину прибутку на допомогу армії. Нові гравці також з'явилися на цьому тлі — наприклад, **Author's Travel Ukraine**, яка спеціалізується на авторських маршрутах Карпатами. Компанія не лише приваблює туристів, а й працює з внутрішньо

переміщеними особами, пропонуючи їм відновлювальні подорожі, що поєднують природу, культуру й рефлексію. Туроператори міжнародного напрямку — такі як **Coral Travel**, **Tez Tour** та **Alf** — попри значні збитки, зуміли втриматися на плаву. Вони переорієнтували свої тури на популярні у воєнний час напрямки: Туреччину, Єгипет, Грецію, з організацією трансферів з прикордонних міст Європи. **Eurotrips**, у свою чергу, зробила ставку на автобусні тури Європою, які залишались доступними навіть під час обмежень у повітряному сполученні.

Український туризм у період війни зазнав суттєвих змін — він став локальнішим, сміливішим та адаптивнішим. Бізнес, що зберіг життєздатність, був змушений трансформуватись: переглянути маршрути, скоротити ризики та знайти нові підходи до клієнтів. Це свідчить не лише про стійкість галузі, а й про її здатність функціонувати в умовах нестабільності. Зміни у організації турів, різної тематичної спрямованості і організаційної у зв'язку ризиками, що виникли під час війни

Вид туризму	Безпекові ризики	Логістичні ризики	Фінансові ризики
екскурсійний	Загроза обстрілів у містах, повітряні тривоги	Пошкоджені дороги до локацій, обмежений транспорт, недоступні пам'ятки	Зниження туристичних потоків, відсутність попиту, збитки від простою екскурсійного сервісу
Оздоровчий-екологічний	Відносно низький рівень загроз, але зберігається ризик повітряних тривог, що створює психологічний дискомфорт для туристів.	Ускладнений доїзд через пошкодження залізничних або автомобільних шляхів, нестабільне транспортне сполучення, особливо в зимовий період.	Зменшення попиту внаслідок загальної економічної нестабільності, сезонність, обмежене фінансування з боку держави та приватних інвесторів.
Оздоровчий-купально-пляжний	Заміновані узбережжя, ризик ракетних ударів	Закриті пляжі, відсутність безпечних маршрутів до моря, зруйновані дороги	Втрата інвесторів, невикористані бази відпочинку, неможливість повноцінної діяльності

сільській	Ризики обстрілів у прифронтових районах	Поганий стан доріг, відсутність громадського транспорту, ізоляція малих населених пунктів	Відсутність фінансової підтримки громад, зменшення доходів від агротуризму
Активний	Заміновані природні маршрути, небезпека у горах;	Зруйнована туристична інфраструктура, відсутність маркування та баз супроводу;	Висока собівартість організації маршрутів, слабкий попит, неможливість окупувати витрати;
Водний	Ризики підриву на мінах у водоймах, зруйновані дамби та мости;	Недоступність річок і водойм, обмежений доступ до портів, зруйнована берегова інфраструктура;	Витрати на відновлення причалів, падіння кількості туристів, втрата рентабельності;
Гірськолижний	Ймовірність ракетної небезпеки, відсутність гарантій безпеки;	Перекриття доріг до курортів, перебої з електрикою, відсутність залізничного сполучення;	Високі витрати на забезпечення сезонної інфраструктури, зниження кількості туристів;
Пішохідний	Заміновані стежки, обстріли природних територій	Відсутність безпечних маршрутів, знищені навігаційні таблички, нестача гідів	Незначна рентабельність, витрати на супровід і страхівку, обмежена кількість груп
діловий	Ризик зібрань у великих містах, повітряні тривоги	Відсутність авіасполучення, обмежений доступ до конференц-залів, руйнування готельної інфраструктури	Скасування подій, фінансові втрати бізнесу, низька платоспроможність клієнтів

Розважальний(івент-туризм0	Потенційні цілі для атак, заборона на масові заходи	Складність логістики подій, обмеження в переміщенні техніки та персоналу	Скасування концертів, повернення коштів, відсутність спонсорів
------------------------------------	---	--	--

Розглянемо на стратегіях, які застосовував українській туроперейтинг з метою відновлення туристичної діяльності в умовах існування ризиків воєнного часу. В'їзний туризм іноземних туристів був спрямований на відвідування України з туристичною метою, така тенденція збережеться і після війни. У сучасному світі ці візити часто поєднуються з волонтерством або журналістськими місіями, що само по собі поширює інформацію про Україну по всьому світу. Розвиток туризму залежить від бажання іноземців особисто підтримати українців у їхній боротьбі та побачити, як країна живе в таких умовах. Порівняно з початковим етапом повномасштабного вторгнення, кількість туристів зростає та продовжує зростати. Такі візити іноземців показують, що український туризм є стратегічним сектором, який може вплинути на економіку та успіх країни. За даними, до 2024 року більшість туристів приїде в Україну з Європи та Сполучених Штатів. [80] Ці країни історично та духовно підтримують Україну проти російської агресії. Перше місце яке зустрічає іноземних гостей це – Львів через свою близькість до польського кордону. Окрім численних класичних туристичних маршрутів, у місті Лева з'явилися й нові екскурсії, які знайомлять гостей з історією міста у контексті сучасних подій, або розкривають Львів як дійсно одне з найтуристичніших міст Європи та світу. Серед популярних напрямів внутрішнього та іноземного туризму особливе місце посідають Київ і Київська область. Столиця України — символ незалежності та спротиву — традиційно приваблює туристів своєю історичною та культурною спадщиною. Водночас значний інтерес викликають міста Київщини, зокрема Буча та Ірпінь, які зазнали масштабних руйнувань під час бойових дій.

Зростає популярність екскурсій до деокупованих територій та міст-героїв, що постраждали від російської агресії. Такі маршрути дають змогу іноземним туристам краще зрозуміти сучасну історію України та засвідчити процес відновлення зруйнованих територій. У цих регіонах уже активно проводяться професійні екскурсії, що поєднують елементи воєнного, меморіального та історико-культурного туризму.

Ірпінь сьогодні є прикладом міста, що активно відбудовується після масштабних руйнувань. В окремих парках завершено відновлювальні роботи, і нині тут проводяться регулярні екскурсії для відвідувачів, які прагнуть побачити як наслідки війни, так і процес відновлення. Місто стало символом трагедії, але водночас і прикладом стійкості та боротьби за майбутнє.

Чернігівщина, попри свою природну привабливість, відкрила нові туристичні маршрути саме після деокупації окремих територій. Ці маршрути поєднують в собі естетику ландшафтів і глибокий емоційний зміст, пов'язаний із трагічними подіями сучасної історії.

Туризм на **Харківщині** залишається небезпечним через активні бойові дії, проте у звільнених від окупації районах поступово відновлюється мирне життя. Зокрема, серед туристів популярні виставки трофейної військової техніки, які стали частиною нових маршрутів. Війна кардинально змінила туристичний ландшафт України, фактично розділивши його на періоди "до" та "під час" війни. Туроператори, місцева влада та бізнес адаптуються до нових реалій. Частину готелів у західних регіонах переобладнано для розміщення внутрішньо переміщених осіб, однак це не стало перешкодою для розвитку рекреаційної інфраструктури. Зокрема, у Львівській області зросла кількість курортних містечок із можливістю оздоровлення.

Окрему нішу зайняв сільський зелений туризм. Віддалені села пропонують безпечний відпочинок на природі, органічні продукти від місцевих фермерів,

майстер-класи з традиційних ремесел та емоційне відновлення в умовах тиші й спокою.

Використання цифрових технологій для збереження бізнесу

Використання цифрових технологій є одним із ефективних методів збереження туристичного бізнесу в умовах глобальних викликів — пандемій, економічних криз і політичної нестабільності. Цифровізація дозволяє туристичним компаніям адаптуватися до змін, розширювати цільову аудиторію та підвищувати якість наданих послуг.

У сфері туризму цифрові технології, такі як віртуальна реальність (VR), доповнена реальність (AR), штучний інтелект (AI), блокчейн, онлайн-бронювання, мобільні додатки та автоматизовані системи обслуговування клієнтів, є прикладами інноваційних рішень.

На мій погляд актуальним рішенням є віртуальні тури та онлайн-екскурсії. Використання VR та 3D-турів дає змогу туристам подорожувати дистанційно, знайомлячись із культурними пам'ятками та історичними місцями. Зараз в Україні налічується близько 5 популярні напрями 3D-турів музеями та історичними пам'ятками.

Це одне з найкращих рішень яке дозволяє туристам відвідувати музеї, навіть якщо вони закриті через війну, успішними прикладами є **Національний музей історії України, Софія Київська, львівський музей історії релігії, музей Ханенків**. Музеї звітують про збільшення кількості онлайн-відвідувачів, в тому числі з-за кордон, великий попит серед іноземців та дослідників, що сприяє збереженню культури та фінансовій підтримці закладів.

З економічної точки зору впровадження 3D-технологій та віртуальної реальності в туризмі відкриває нові можливості для залучення інвестицій та підтримки локального бізнесу. Музеї, історичні комплекси, заповідники та туристичні компанії отримують додаткові доходи від онлайн-екскурсій і продажу квитків на віртуальні тури, що частково компенсує втрати через зниження фізичних відвідувань у період війни. Крім

того, попит на створення VR-контенту стимулює розвиток суміжних IT-галузей і створення нових робочих місць у сфері дизайну, анімації та програмування.

Однією з важливих переваг цифровізації туризму є налагодження міжнародного партнерства та залучення інвестицій. Зокрема, створення якісного VR-контенту для музеїв і туристичних об'єктів сприяє просуванню української культури за кордоном та розширює міжнародну аудиторію. Такі проекти відкривають доступ до грантових програм, іноземних інвесторів та технічних партнерів. Використання технологій віртуальної реальності та 3D-турів слід розглядати як стратегічний напрям у збереженні та розвитку туристичної галузі. Ці інструменти не лише забезпечують фінансову підтримку культурних установ і туристичних операторів, а й підвищують інтерес до України як туристичної дестинації, навіть в умовах воєнного часу. Інновації створюють передумови для подальшого відновлення галузі та міжнародної інтеграції.

2.3. Ризики та виклики для туроператорів у повоєнний період

Основні загрози післявоєнного періоду (інфраструктурні, фінансові, кадрові)

У сучасних умовах затяжного воєнного конфлікту в Україні актуальним є не лише аналіз ризиків, що впливають на туристичну діяльність під час війни, а й оцінка тих загроз, які залишаються або посилюються у повоєнний період. Як уже зазначалося, туристична галузь є надзвичайно вразливою до зовнішніх чинників, зокрема безпекової ситуації та логістичної інфраструктури. Після завершення бойових дій туристичний бізнес в Україні зіткнеться з низкою довгострокових викликів, які можуть ускладнити його відновлення. До ключових ризиків повоєнного періоду належать:

- 1. Інфраструктурні ризики** — пов'язані з руйнуванням транспортної, енергетичної, готельної, комунальної та туристичної інфраструктури. Як ідеться в теоретичному розділі, наявність стабільної інфраструктури є критично важливою умовою для здійснення подорожей і забезпечення якісного туристичного сервісу. Її відсутність або фрагментарність унеможливує реалізацію туристичних продуктів.

2. **Фінансові ризики** — характеризуються дефіцитом інвестицій, високим рівнем інфляції, нестабільністю курсу національної валюти, низькою купівельною спроможністю населення та збільшенням вартості логістичних і сервісних послуг.
3. **Кадрові ризики** — пов'язані з втратою кваліфікованих працівників через міграцію, мобілізацію або зміну професійної сфери, а також з необхідністю перекваліфікації великої кількості ветеранів і внутрішньо переміщених осіб.
4. **Організаційно-безпекові ризики** — включають потенційні обмеження на пересування, мінну небезпеку, непередбачувані загрози для життя і здоров'я туристів, що перешкоджатимуть відновленню туризму навіть у регіонах, віддалених від лінії фронту.
5. **Ризики управління туристичними потоками** — включають нестачу достовірної інформації, слабку взаємодію між учасниками туристичного ланцюга, порушення логістики та обмеження доступу до певних локацій через пошкоджену або небезпечну територію. (посилання [79]

Усі зазначені ризики потребують своєчасного усунення або зменшення їхнього впливу шляхом впровадження комплексних заходів.

Повномасштабна збройна агресія проти України спричинила масштабні руйнування критичної інфраструктури, що ускладнило відновлення туристичної галузі. Атаки на транспортні, енергетичні, водопостачальні та соціальні об'єкти послабили життєздатність держави й створили серйозні перешкоди для розвитку туризму.

Згідно з підрахунками Київської школи економіки, станом на листопад 2024 року прямі збитки транспортній інфраструктурі України становили \$38,5 млрд [78]. Було зруйновано понад 26 тис. км автомобільних доріг загального користування (збитки — \$28,3 млрд), пошкодження залізничної інфраструктури оцінено в \$4,3 млрд, портової — у \$0,85 млрд, а авіаційної — у \$2 млрд. Крім того, знищено або пошкоджено понад 260 тис. одиниць приватного автотранспорту на суму \$2,2 млрд.

Бойові дії призвели до значних руйнувань автомобільних шляхів, мостів, залізничних вузлів, вокзалів та аеропортів. Відсутність надійного транспортного сполучення ускладнює логістичні процеси, повернення ВПО, надання гуманітарної допомоги, а також обмежує можливості залучення туристичних потоків і інвесторів. Відновлення транспортної інфраструктури вимагає не лише значних фінансових ресурсів, а й спеціалізованих технічних рішень.

Енергетичний сектор України зазнав прямих збитків на суму \$14,6 млрд. Унаслідок атак зруйновано Каховську та Дніпровську ГЕС, Трипільську і Зміївську ТЕС, а також значну частину генеруючих потужностей, високовольтних підстанцій та об'єктів нафтогазової інфраструктури (KSE Institute, 2024) [77]. Окрім транспортної, значних втрат зазнали енергетичні та комунальні об'єкти. За даними KSE Institute, загальні збитки енергетичного сектору перевищують \$14,6 млрд. Руйнування Каховської та Дніпровської ГЕС, Трипільської та Зміївської ТЕС, пошкодження генерації, підстанцій і нафтогазових об'єктів створюють загрозу стабільному постачанню електроенергії, тепла і води. Нестабільність систем життєзабезпечення негативно впливає на роботу готелів, закладів харчування й туристичних об'єктів. Немоżliвість гарантувати базові послуги стримує відновлення туристичної інфраструктури та створює додаткові виклики для туроператорів у післявоєнний період.

Такі порушення обмежують функціонування туристичних підприємств — готелів, ресторанів, перевізників та інших об'єктів сервісної інфраструктури. Це зумовлює нагальну потребу не лише у відновленні пошкоджених об'єктів, а й у модернізації інфраструктури відповідно до стандартів стійкості, енергоефективності та безпеки, прийнятих у ЄС.

Руйнування житлових будинків, навчальні заклади, лікарні та адміністративні споруди, посилює гуманітарну кризу. Значна частина населення залишається без житла та базових послуг. Відновлення цих об'єктів є ключовим для повернення громадян до нормального життя та запобігання масовій міграції.

Післявоєнний період характеризується **економічною нестабільністю**, яка торкнулася всіх сфер господарської діяльності.

1. Зниження економічної активності, війна призводить до руйнування підприємств, втрати робочих місць і зниження рівня інвестицій. Відсутність стабільних економічних умов ускладнює підприємницьку діяльність, уповільнюючи економічний розвиток і сповільнюючи процес відновлення.

2. Державний борг і дефіцит бюджету, значні військові витрати під час конфлікту призводять до збільшення державного боргу. Після закінчення військових дій уряд стикається з необхідністю фінансування відновлення країни. Це вимагатиме міжнародної допомоги, податкової реформи та залучення для стимулювання економічної діяльності.

3. Інфляція та валютна нестабільність, Післявоєнний період часто супроводжується високою інфляцією та девальвацією національних валют. Це призводить до зниження купівельної спроможності населення та збільшення вартості імпорту. Для підтримки економічної рівноваги необхідні стабілізація фінансової системи та впровадження антикризових заходів.

Останні виклики, пов'язані з економічною нестабільністю, значним дефіцитом бюджету та інфляційними ризиками, демонструють, що післявоєнне відновлення потребує комплексного підходу. Проте жодна економічна стратегія не буде ефективною без врахування кадрових питань, адже саме людський капітал є рушійною силою розвитку країни. Війна не лише спричинила руйнування інфраструктури та фінансові труднощі, а й суттєво вплинула на ринок праці. Зменшення кількості працездатного населення, еміграція кваліфікованих фахівців та необхідність адаптації ветеранів до цивільного життя створюють серйозні кадрові загрози, які потребують невідкладних рішень.

По-перше, втрата кваліфікованих спеціалістів, частина населення, зокрема висококваліфіковані фахівці, емігрує у пошуках кращих умов праці. Це створює кадровий дефіцит у стратегічних галузях економіки, ускладнює відновлення промисловості та уповільнює розвиток технологій.

По-друге, дефіцит робочої сили, чимало людей після війни мають фізичні та психологічні травми, що обмежує їхню здатність до праці. Крім того, відтік працездатного населення за кордон створює додатковий тиск на ринок праці. Вирішення цієї проблеми потребує створення сприятливих умов для повернення громадян та залучення трудових ресурсів.

По-третє, адаптація ветеранів до цивільного життя, важливою кадровою проблемою є повернення військовослужбовців до мирного життя. Реінтеграція ветеранів у суспільство потребує спеціальних програм перекваліфікації, соціальної підтримки та працевлаштування. Це сприятиме зниженню рівня безробіття та забезпеченню стабільного розвитку держави.

У повоєнний період одним із головних викликів для туризму є збереження безпеки мандрівників. Значна частина територій України, зокрема прифронтові області (Харківська, Донецька, Луганська, частково Херсонська та Запорізька), залишатимуться небезпечними для туристичних маршрутів через мінування, пошкоджену інфраструктуру та ризик нових атак. За даними ДСНС, станом на 2024 рік близько 30% території України потенційно забруднені вибухонебезпечними предметами. Найбільше забруднення — у східних і південних регіонах, що ускладнює доступ до природних, історичних та рекреаційних локацій. Курортні регіони Чорноморського узбережжя (Одеса, Миколаїв, Скадовськ, Затока) потребують тривалого очищення акваторій, перевірки водопостачання, відновлення інфраструктури та забезпечення санітарної безпеки. Найвразливішими залишаються види туризму, що передбачають активне пересування територією: зелений туризм, пішохідні маршрути, авто- та мототури, фестивалі, дитячі табори. Для їх реалізації необхідні карти небезпечних зон, контроль місцевої влади, інвестиції у безпечні маршрути та розвиток альтернативних туристичних кластерів. Післявоєнне відновлення України є складним і тривалим процесом, що потребує координації зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Серед ключових викликів — відбудова інфраструктури, стабілізація фінансової системи та подолання кадрового дефіциту. Для їх вирішення необхідні стратегічне

планування, інвестиції та ефективне управління ресурсами. Лише комплексний підхід забезпечить сталий розвиток і поступове повернення країни до стабільного функціонування.

Порівняння з досвідом інших країн, що пережили військові конфлікти (Хорватія, Грузія)

Збройна агресія Російської Федерації проти України завдала значних втрат туристичній галузі: зруйновано інфраструктуру, втрачено об'єкти культурної спадщини, зупинено потік іноземних туристів, а внутрішній туризм опинився в кризі через масове переміщення населення. Попри це, туризм залишається перспективною галуззю, яка у повоєнний період може сприяти економічному відновленню та міжнародній інтеграції країни. У цьому контексті важливим є вивчення досвіду країн, що вже пройшли схожі виклики.

Хорватія після війни 1990-х змогла не лише відновити галузь, а й зробити її одним із ключових секторів економіки. Туризм почав формувати до 15% ВВП завдяки активному просуванню природних ресурсів і розвитку інфраструктури.

Ізраїль, попри хронічну регіональну нестабільність, зберігає туристичну активність за рахунок високого рівня безпеки, розвитку релігійного, медичного та культурного туризму, а також ефективної комунікаційної політики.

Грузія після воєнного конфлікту 2008 року зробила акцент на винному, гірському та оздоровчому туризмі. Завдяки швидкому відновленню та державній підтримці галузь стала важливим чинником економічного розвитку.

У багатьох країнах, що пережили воєнні конфлікти, зростає інтерес до місць пам'яті та зруйнованих локацій. Такі об'єкти формують частину історичного нарративу та приваблюють туристів.

Для **України** перспективи розвитку туризму після війни включають:

- відновлення історичного, медичного, екологічного, освітнього та воєнного туризму;
- популяризацію культурної спадщини та місць пам'яті;
- очищення територій від мін та вибухонебезпечних предметів;
- залучення іноземних інвестицій у розвиток інфраструктури;
- формування безпечних туристичних кластерів у стабільних регіонах.

За оцінками експертів, повне розмінування територій може тривати 5–7 років, однак вже сьогодні необхідно формувати стратегічну базу відновлення, враховуючи досвід країн, які подолали подібні кризи. Успішне відновлення туристичної галузі України можливе лише за умови комплексного підходу, який передбачає безпеку, інфраструктурну модернізацію, активну промоцію туристичного потенціалу та вивчення міжнародної практики. Туризм здатен стати рушієм післявоєнного зростання, сприяючи економіці, міжнародному іміджу та соціальній єдності.

Основні загрози післявоєнного періоду (інфраструктурні, фінансові, кадрові)

Відродження туристичної галузі після війни є складним багаторівневим процесом, що залежить від економічної стабільності, безпеки, міжнародного іміджу країни та рівня інвестицій. Як зазначає Державне агентство розвитку туризму України (ДАРТ), ключовими чинниками успіху є ефективна державна політика, підтримка міжнародної спільноти та здатність туроператорів адаптуватися до нових умов. Особливої уваги потребує інфраструктурна відбудова, яка включає як фізичне відновлення об'єктів, так і створення сучасної логістичної, комунікаційної та туристичної інфраструктури (Мінекономіки України, 2023). Важливе значення мають податкові стимули, грантові програми та доступ до пільгового кредитування для підтримки бізнесу. За умов налагодженої роботи уряду, запуску державних програм і залучення інвестицій, туристичний сектор має потенціал до швидкого відновлення. Особливу роль відіграють програми підтримки малого та середнього бізнесу, безпекове забезпечення туристичних маршрутів, а також популяризація

внутрішнього туризму як першочергового етапу стабілізації галузі. Втім, за умов затримки у відбудові, політичної нестабільності та низького рівня міжнародної довіри, відновлення туризму може затягнутися. У такій ситуації, як зазначає UNWTO, акцент слід робити на внутрішньому туризмі та нових напрямках: екологічному, гастрономічному, культурно-пізнавальному, агротуризмі та локальних ініціативах. За прогнозами Всесвітньої туристичної організації (UNWTO) та Світової ради з питань подорожей і туризму (WTTC), країни з постконфліктним досвідом можуть відновити туристичний сектор упродовж 3–7 років, за умови реалізації комплексної державної стратегії.

Одним із перспективних напрямів є впровадження цифрових технологій — віртуальних турів, інтерактивних екскурсій, мобільних додатків та онлайн-платформ для туристів. Такі рішення допомагають не лише зберегти інтерес до країни, а й формувати оновлений міжнародний імідж. Як наголошують експерти WTTC, цифровізація туризму є стратегічною умовою його стійкого розвитку у кризових умовах.

Не менш важливою залишається міжнародна співпраця — залучення іноземних інвесторів, участь у туристичних форумах, організація культурних та спортивних заходів. Водночас критичним залишається розвиток транспортної інфраструктури, відновлення авіасполучень і створення комфортних умов для подорожей. Згідно з Проєктом Стратегії розвитку туризму та курортів України до 2030 року, затвердженим Міністерством економіки України, пріоритетами є модернізація інфраструктури, цифровізація послуг, стимулювання внутрішнього туризму, активне залучення інвестицій і послідовне формування позитивного іміджу України у світі [76].

РОЗДІЛ 3. УПРАЛІННЯ РИЗИКАМИ В ПЕРСПЕКТИВНИХ НАПРЯМАХ ВІДНОВЛЕННЯ ТУРОПЕРАТОРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У ПОВОЄННИЙ ЧАС

3.1. Ризики відновлення діяльності туроператорів у повоєнний період та механізми їх управління

У післявоєнний період туристичний сектор може відіграти надзвичайно важливу роль у процесі соціально-економічного відновлення України. Його потенціал полягає не лише у здатності забезпечити додаткові надходження до державного бюджету, а й у сприянні культурному об'єднанню суспільства, формуванню позитивного міжнародного іміджу країни та відродженню місцевих громад. Однак на шляху відновлення туристичний бізнес може спіткати низка ризиків, що стануть перешкодою для процесу його успішного відновлення. Зупинимось на найбільш важливих з них, та методах і інструментах попередження ризиків.

Одним із суттєвих ризиків у процесі перезапуску туристичного бізнесу є фінансово-економічний ризик, що проявляється у нестачі інвестиційних ресурсів, збитковості підприємств та обмеженому доступі до фінансових інструментів, необхідних для відновлення інфраструктури та стабілізації діяльності туроператорів.

Одним із першочергових кроків, необхідних для ефективного відновлення діяльності туристичного бізнесу, є впровадження національної програми державної підтримки туроператорів. Така програма має передбачати

- податкові стимули,
- доступ до пільгового кредитування,
- грантову допомогу на оновлення інфраструктури
- спрощення дозвільних процедур.

Це дозволить прискорити відновлення діяльності туристичних компаній, які зазнали збитків внаслідок бойових дій або були змушені тимчасово зупинити роботу. Важливу роль у розбудові туристичної індустрії можуть відіграти місцеві громади, зокрема через розвиток сільського, етнографічного та екологічного

туризму. За умови належної підтримки на місцевому рівні, ці напрями здатні стати джерелом економічної активності та засобом збереження культурної ідентичності регіонів. Створення нових маршрутів, організація фестивалів, ярмарків, екскурсій та інших заходів за участі місцевих мешканців сприятиме залученню внутрішніх і зовнішніх туристів.

Одним із **ризиків** післявоєнного періоду є імідж небезпечної для туризму і рекреації туристичної дестинації. Для **зміни сприйняття України як туристичного напрямку** на міжнародному рівні. Для цього доцільно реалізувати масштабну **інформаційну кампанію**, яка акцентуватиме увагу на безпеці, відкритості та унікальності туристичних можливостей країни. Реклама через соціальні мережі, онлайн-сервіси та залучення медіа-особистостей можуть суттєво підвищити інтерес іноземних туристів до України.

Ще одним кроком на шляху формування позитивного іміджу є **розвиток міжнародного співробітництва** в галузі туризму. Йдеться про участь у спеціалізованих форумах і виставках, укладання угод про партнерство з іноземними туроператорами, запровадження спільних туристичних продуктів, а також залучення іноземних інвестицій у відбудову інфраструктури.

Ще одним критично важливим **ризиком для відновлення туристичної галузі є професіоналізм кадрового потенціалу** галузі. Після тривалої перерви, спричиненої війною, туристична індустрія потребуватиме оновленої системи професійної підготовки й перепідготовки кадрів. Освітні ініціативи повинні охоплювати не лише класичні напрями — адміністрування, менеджмент, готельно-ресторанну справу, — але й сучасні цифрові рішення, пов'язані з онлайн-бронюванням, віртуальними турами, цифровими гідами тощо.

Окрім зазначених фінансово-економічних ризиків, на шляху відновлення туристичного бізнесу в післявоєнний період існують і ряд інших загроз, які потребують окремого аналізу та чітких механізмів упередження. Усі ці ризики слід розглядати в контексті діяльності туроператорів як суб'єктів підприємництва, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності.

Організаційні та логістичні ризики також мають критичне значення у процесі відновлення діяльності туроператорів. Руйнування інфраструктури, втрата перевірених маршрутів, нестача перевізників і партнерських готелів призводять до порушення турпродукту. Для упередження цих ризиків необхідне впровадження цифрових рішень для моніторингу логістичної ситуації, формування альтернативних маршрутів з опорою на закордонні хаби (Жешув, Кишинів), а також укладання нових контрактів із регіональними постачальниками послуг.

Розглянемо управління ризиками на прикладі туристичного підприємства ТОВ «Відпочинок.UA» — регіонального туроператора, який працює на ринку України понад 8 років. Компанія спеціалізується на автобусних турах по Україні, Карпатах, а також до країн Центральної Європи. Її перевага — гнучка структура, орієнтованість на внутрішній туризм та робота з нішевими сегментами, що робить її репрезентативною для малого та середнього турбізнесу. Саме тому цей приклад є більш показовим у контексті аналізу повоєнних викликів — на відміну від великого гравця, як-от Join UP!, який має доступ до значно ширших фінансових та інфраструктурних ресурсів.

У повоєнний період компанія може зіткнутися з низкою типових ризиків:

- фінансовий ризик;
- кадровий ризик;
- ризик зниженого попиту;
- логістичні ризики;
- цифровий ризик.

Розглянемо детальніше кожен із них та окреслимо способи їх вирішення.

Насамперед слід виділити фінансовий ризик, який для ТОВ «Відвідай.UA» полягає у нестачі обігових коштів для підтримки стабільного ритму організації турів вихідного дня, які є основним форматом діяльності компанії. Цей формат передбачає часті виїзди, але з відносно невеликим чеком, тому для збереження прибутковості потрібно забезпечити постійний потік клієнтів та ефективну

логістику. Будь-які збої — наприклад, зменшення попиту чи зростання вартості пального — можуть суттєво вплинути на ліквідність.

Щоб уникнути цього, компанії доцільно створити внутрішній резервний фонд, який поповнюється, наприклад, із прибутку літнього сезону, коли попит на Карпати чи Закарпаття найвищий. Ці кошти можна використовувати в міжсезоння або на цільові витрати — оновлення автобусного парку, запуск нових екскурсій або маркетингові кампанії.

Крім того, варто звернути увагу на зовнішні джерела фінансування. Наприклад, компанія може подати заявку на:

- грант за програмою «ЄРобота», яка підтримує туристичні ініціативи малого бізнесу;
- фінансування в межах регіональних програм розвитку туризму Львівської області;
- участь у конкурсах громадських проєктів або партнерство з ГО, що займаються промоцією внутрішнього туризму.

Окремим напрямом мінімізації ризиків є оптимізація витрат: наприклад, частковий перехід з оренди автобусів на співпрацю з перевізниками за довгостроковими контрактами; використання безкоштовних цифрових інструментів для бронювання замість комерційних систем; перехід до цілеспрямованої реклами лише по пріоритетних напрямках (Карпати, Буковина, Поділля).

З огляду на спеціалізацію компанії «Відвідай.УА», доцільно зосередити зусилля не на зміні формату турів, а на забезпеченні їх фінансової стабільності через внутрішні резерви, підтримку з боку державних програм та ефективну оптимізацію ресурсів.

Другим за значущістю є **кадровий ризик**, пов'язаний із втратою кваліфікованого персоналу. Частина працівників могла бути мобілізована або змінити професію через трансформацію ринку праці під час війни. Для упередження цього ризику підприємству доцільно впровадити систему перепідготовки кадрів, розширити

співпрацю з навчальними закладами для залучення молодих спеціалістів, а також запровадити внутрішні програми стажування та адаптації нових працівників.

Особливу увагу слід приділити розвитку компетенцій у напрямках, безпосередньо пов'язаних з основною діяльністю компанії — організацією автобусних турів по Україні, Карпатах та країнах Центральної Європи.

Зокрема, актуальним є проходження додаткового навчання:

- для гідів та супроводжуючого персоналу — з питань оновленої туристичної інфраструктури, безпеки подорожей у післявоєнний період, а також надання першої медичної допомоги. Варто також організувати тренінги з кризової комунікації та поведінки під час надзвичайних ситуацій (повітряна тривога, затримки на кордоні, скасування рейсів). У сезонний пік компанія часто залучає до 15–20 гідів одночасно, проте не всі мають достатню кваліфікацію для супроводу по Європі — саме тому доцільно впровадити модульні курси сертифікації.
- для менеджерів з туризму та фахівців із продажів — із сучасних методів просування туристичного продукту, ефективного використання CRM-систем, роботи з запитамі клієнтів в умовах підвищеної конкуренції та нестабільного попиту. Знання цифрових інструментів (наприклад, TravelLine, Amadeus або онлайн-бухгалтерії) дозволить оптимізувати процес обслуговування клієнтів;
- для водіїв, які залучаються до міжнародних рейсів — із питань дотримання нових вимог прикордонного контролю, екстреної евакуації пасажирів, а також основ психологічної взаємодії з туристами в стресових умовах.

Для реалізації вказаних навчальних ініціатив доцільно укласти партнерські угоди з профільними туристичними коледжами та ВНЗ, залучати сертифіковані тренінгові центри, а також використовувати можливості грантового фінансування на підвищення кваліфікації працівників у сфері послуг. У довгостроковій перспективі

це сприятиме формуванню лояльної команди, зменшенню плинності кадрів та покращенню якості туристичного продукту компанії.

Ризик зниження попиту є цілком реальним для більшості туристичних компаній, і особливо це стосується післявоєнного періоду, коли багато людей обмежують витрати на подорожі через нестабільну економіку. Туроператор «Відвідай.UA» працює переважно з турами по Україні, у тому числі Карпатами та Закарпаттям. У його пропозиціях багато турів на 2–3 дні, які включають досить насичену програму. Наприклад, популярні варіанти — це «Смак Закарпаття», «Золота Підкова Львівщини», «Гуцульські візерунки» та інші. Вартість самих турів цілком прийнятна, але клієнтам доводиться додатково витратитися на харчування, дегустації, сувеніри тощо, що робить подорож менш доступною для деяких категорій населення. З огляду на стабільний попит на ці напрямки, саме тури типу «Смак Закарпаття» та «Золота Підкова» можуть стати джерелом формування внутрішнього резервного фонду компанії: орієнтовно 5–10% прибутку з кожного такого туру доцільно спрямовувати на покриття сезонних коливань попиту або розвиток нових маршрутів.

Щоб не втратити клієнтів і частково компенсувати ризик падіння попиту, компанії варто звернути увагу на кілька практичних рішень. Передусім — розширити вибір одноденних турів в межах Львівської, Івано-Франківської та Тернопільської областей. Це можуть бути короткі виїзди «екскурсійної суботи» — без нічлігів, з мінімумом додаткових витрат. Такий формат підійде тим, хто хоче змінити обстановку, але не має змоги витратити багато.

Окремо варто продумати бюджетні тури для молоді, переселенців або студентів. Це можуть бути базові програми без харчування і з можливістю самостійно обирати додаткові послуги - наприклад, дегустацію або екскурсію. Такий формат можна подати як «тур-конструктор».

Ще один варіант - це програми лояльності. Можна запропонувати знижки для тих, хто вже їздив з компанією хоча б раз: –5% на другий тур, –10% на третій тощо.

Також хорошою ідеєю буде подарунковий сертифікат або знижка для груп (наприклад, «приведи друга — отримай знижку» чи бонус при бронюванні для компанії з чотирьох осіб).

Оскільки навіть бюджетні тури можуть бути занадто затратними для деяких клієнтів, варто дати змогу оплачувати вартість частинами. Це можна реалізувати через сервіси на кшталт «Покупка частинами» від Monobank або через власну внутрішню розстрочку на 2–3 платежі.

Завдяки таким крокам компанія зможе краще адаптувати свою пропозицію до потреб людей у післявоєнний період, зберегти попит і залучити нових клієнтів навіть в умовах економічної нестабільності.

До важливих загроз для діяльності «Відвідай.UA» належить логістичний ризик, який у нинішніх умовах може проявлятися не лише через поганий стан доріг, але й через тимчасову недоступність певних регіонів, зокрема на півдні та сході України. Оскільки компанія організовує автобусні тури, основна частина маршрутів пролягає через сільські дороги, гірські перевали та малі міста, де інфраструктура часто залишає бажати кращого. Наприклад, під час організації турів у напрямку Закарпаття чи Буковини, трапляються ситуації, коли окремі відрізки доріг пошкоджені, ремонтуються або періодично перекриваються через погодні умови чи аварійність. Зокрема, в турі «Термальне Закарпаття» в осінній сезон часто трапляються затримки на ділянці Міжгір'я–Іза, де дорога проходить через перевал із частими зсувами. Це ускладнює дотримання графіку туру, викликає затримки та негативно впливає на враження клієнтів.

Щоб зменшити ризики, компанії варто:

- **використовувати GPS-моніторинг** і сервіси на кшталт Waze або Google Maps для щоденного відстеження стану доріг на основних маршрутах;
- **перевіряти маршрут заздалегідь** (особливо для нових або сезонних напрямків), залучаючи водіїв, які вже знайомі з конкретною місцевістю;

- **обирати перевізників, які мають сучасні автобуси**, здатні безпечно долати гірські ділянки та сільські дороги (наприклад, у Карпатах часто потрібен транспорт із посиленням амортизуванням).

Також логістичні ризики пов'язані не тільки з дорогами, а й з організацією харчування та ночівлі у віддалених селах. Компанії варто мати перевірену базу партнерів (садиб, ресторанів, колиб), які не тільки стабільно працюють, а й мають резервний план на випадок перебоїв з електроенергією чи водопостачанням. Таким чином, для «Відвідай.UA» логістика — це не просто маршрут, а цілий ланцюг взаємопов'язаних послуг, і якість кожної ланки цього ланцюга безпосередньо впливає на загальний рівень туру.

Цифровий ризик для компанії «Відвідай.UA» має прикладне значення і безпосередньо впливає на ефективність її діяльності в сучасному конкурентному середовищі. Хоча підприємство має офіційний сайт, його функціонал є обмеженим: частина турів не підтримує повноцінне онлайн-бронювання, а оформлення замовлення часто вимагає телефонного контакту з менеджером. Наприклад, при спробі забронювати тур «Гуцульські візерунки» користувач перенаправляється на форму зворотного зв'язку замість стандартного кошика з оплатою. Крім того, інтерфейс сайту частково незручний для мобільних пристроїв, що ускладнює користування для молодіжної аудиторії. У соціальних мережах компанія активно присутня у Facebook (понад 85 000 підписників), де веде комунікацію з клієнтами, однак просування у форматі таргетованої реклами або ремаркетингу ведеться нерегулярно. В Instagram компанія має близько 5 000 підписників, і платна реклама використовується лише епізодично. Потенційні клієнти, які переглянули тур на сайті, не отримують подальших персоналізованих пропозицій чи нагадувань, що знижує ймовірність покупки.

Цифрова автоматизація загалом залишається на базовому рівні. Відсутні мобільний застосунок, особистий кабінет із історією бронювань, або можливість самостійно завантажити електронний ваучер. На відміну від цього, туристичний клуб

«Бідняжка» (м. Вінниця) пропонує повністю автоматизоване онлайн-бронювання, персональний профіль користувача, систему бонусів і мобільний застосунок, що значно підвищує якість клієнтського сервісу.

З метою мінімізації цифрових ризиків доцільно:

- впровадити CRM-систему (наприклад, Bitrix24 або TravelCRM), що дозволить об'єднати сайт, пошту та месенджери в єдиний простір обслуговування;
- оновити вебсайт із повною адаптацією до мобільних пристроїв та забезпеченням можливості бронювання в 2–3 кліки;
- запустити рекламні кампанії з чітким географічним та демографічним таргетингом, зокрема орієнтовані на мешканців Львівської, Івано-Франківської, Тернопільської областей, переселенців і студентську молодь.

Цифрова трансформація є не лише способом модернізації сервісу, а й необхідною умовою збереження конкурентних позицій компанії «Відвідай.UA» у сегменті короткотривалих автобусних турів.

Усі розглянуті ризики — фінансові, кадрові, логістичні, цифрові та попиту — мають прикладне значення для компанії «Відвідай.UA» з огляду на її формат роботи: автобусні тури вихідного дня переважно по західних регіонах України. Кожен ризик був проаналізований у прив'язці до реальних продуктів компанії, таких як «Смак Закарпаття», «Термальне Закарпаття» чи «Гуцульські візерунки», з конкретними прикладами викликів та можливих рішень. Запропоновані рекомендації дозволяють не лише зменшити вплив ризиків, а й сформувавши практичну основу для адаптації бізнес-моделі до умов післявоєнного періоду.

3.2 Ризики організації туристичних подорожей у післявоєнний період

У післявоєнний період організація туристичних подорожей в Україні розглядається як один із інструментів соціально-економічного, культурного та психологічного відновлення. Проте планування таких маршрутів потребує особливої уваги до

ризиків, що можуть виникнути як на етапі проєктування, так і під час реалізації турів.

Серед ключових напрямів, які мають потенціал розвитку в умовах відбудови країни, можна виокремити **патріотичний, екологічний та відновлювальний** туризм. Кожен із цих форматів передбачає свою специфіку організації та набір супутніх ризиків, які необхідно враховувати туроператорам.

Патріотичний туризм є одним із ключових напрямів у відновленні національної свідомості та формуванні колективної пам'яті після війни. Організація таких турів має на меті не лише відновлення туристичного руху, а й популяризацію героїзму українців, збереження історичних локацій, підтримку локальних громад та залучення молоді до вивчення новітньої історії. Проте планування подорожей такого типу потребує врахування численних ризиків, пов'язаних із безпекою, логістикою, підготовкою кадрів і фінансуванням. Зважаючи на потенціал патріотичного туризму як інструмента формування національної пам'яті, важливо враховувати практичні аспекти його реалізації. З метою ілюстрації можливостей такого формату пропонується приклад авторського туру, розробленого з урахуванням актуальних викликів повоєнного періоду.

Назва: «Шляхом нескорених: історико-пам'ятний тур центральною та північною Україною»

Тривалість: 4дні/3ночі

Формат: автобуснийтур

Мета: вшанування пам'яті загиблих, ознайомлення з місцями героїчного спротиву, формування національної ідентичності.

День 1: Київ — Ірпінь — Буча

Алея Героїв

Меморіал жертвам війни

Екскурсія «Міста, що вистояли»

День 2: Чернігів

Історичні укріплення

Зруйновані пам'ятки культури

Вечір патріотичного кіно

День 3: Ніжин — Крути

Меморіал Героям Крут

Музей історії боротьби

Живе спілкування з ветеранами

День 4: Київ

Музей війни

Тип ризику	Опис	Механізми упередження
Безпековий	Потенційна наявність мін або вибухонебезпечних предметів у зоні маршруту (Ірпінь, Чернігів); ризик повторного обстрілу, повітряні тривоги	Перевірка маршруту по картах мінної небезпеки; погодження з місцевими військовими адміністраціями; наявність плану дій у разі тривоги
Логістичний	Пошкоджені ділянки доріг у Чернігівській області; обмежений вибір місць проживання поблизу Крут і Ніжина; проблеми з доїздом до меморіалів	Розробка альтернативних маршрутів; бронювання перевірених об'єктів розміщення; виїзна перевірка інфраструктури перед туром
Кадровий	Недостатня кількість гідів, які спеціалізуються на новітній військовій історії; відсутність модераторів для живих зустрічей з ветеранами	Проведення тренінгів; залучення істориків і волонтерів; співпраця з військовими частинами для інформаційного супроводу
Фінансовий	Висока вартість туру на фоні низької купівельної спроможності цільової аудиторії (студенти, молодь); додаткові	Залучення державних або грантових програм підтримки; диференціація турів за ціною; можливість

	витрати на безпеку та транспорт	часткової оплати або розстрочки
Організаційний	Нескоординованість дій з місцевими органами влади (дозволи, супровід, режим доступу до об'єктів); недостатній контакт із громадами	Укладання меморандумів про співпрацю з громадами; затвердження маршрутної документації; створення місцевих координаторських груп

Таблиця 3.1 – Типи ризиків та способи їх мінімізації при реалізації патріотичного туру

Проведений аналіз засвідчує, що реалізація патріотичного туру «Шляхом нескорених», який охоплює міста Київської, Чернігівської та частково Сумської областей, супроводжується низкою практичних ризиків, які слід враховувати на етапі підготовки маршруту. До кожного з визначених типів ризику в таблиці було підібрано конкретні приклади з локацій, що входять до програми туру, а також запропоновано реальні механізми їхнього попередження.

Зокрема, **безпековий ризик** у межах цього туру є критично важливим через потенційну наявність вибухонебезпечних предметів на території таких населених пунктів як Ірпінь та Чернігів. Оскільки деякі ділянки можуть залишатися замінованими або підлягати розчищенню, маршрут має перевірятись по картах мінної небезпеки, а сам тур – погоджуватися з місцевими військовими адміністраціями. Для уникнення паніки важливо мати чіткий інструктаж і план дій для групи у разі повітряної тривоги.

Логістичні труднощі зумовлені передусім станом дорожнього покриття у Чернігівській області, а також обмеженим вибором перевірених місць для ночівлі поблизу Крут і Ніжина. Це вимагає заздалегідь бронювати об'єкти, особливо ті, що мають укриття чи доступ до аварійних джерел живлення, а також готувати альтернативні маршрути з урахуванням погодних та безпекових змін.

Кадровий ризик виявляється у тому, що далеко не всі гіді мають підготовку для роботи з темою новітньої військової історії. Наприклад, у Ніжині чи Крутах не завжди доступні екскурсоводи, які можуть кваліфіковано провести групу меморіальними маршрутами, коментуючи події оборони міста або бою під Крутами. Для живих зустрічей із ветеранами також необхідні модератори, які зможуть забезпечити змістовне і тактовне спілкування. Усі ці кадри потребують підготовки, що передбачає додаткові витрати на тренінги, залучення фахівців або співпрацю з військовими частинами.

Фінансовий ризик пов'язаний із тим, що патріотичні тури, як правило, не мають масової аудиторії і орієнтовані на вузький сегмент (молодь, студенти, волонтери), у якого обмежені можливості для оплати. Вартість маршруту підвищується через потребу в додатковому транспорті, страхуванні, перевірках локацій та організації безпечного харчування. Тому важливо залучати зовнішні джерела фінансування – гранти, програми молодіжного обміну чи підтримки культурних ініціатив.

Організаційний ризик виникає у разі відсутності чіткої взаємодії з місцевими адміністраціями. Наприклад, у Бучі та Крутах може бути потрібен спеціальний дозвіл на проведення заходів біля меморіалів, або попереднє погодження щодо режиму доступу до об'єктів. Якщо цього не врахувати – тур може бути зірвано або обмежено в реалізації. Тому рекомендується заздалегідь укладати угоди з громадами, створювати локальні координаторські групи, які будуть відповідальні за комунікацію та супровід на місцях. Саме така деталізація дозволяє не лише знизити ризики, а й підвищити довіру туристів до продукту як безпечного, змістовного й вартого уваги.

Патріотичні тури - це важлива складова національного нарративу, проте не менш значущим у контексті сталого розвитку туризму після війни виступає **екологічний туризм**, який дозволяє гармонізувати потреби відпочинку з відновленням природного середовища. Україна має значний потенціал для розвитку природно-орієнтованих маршрутів, особливо в безпечних регіонах, де збереглися унікальні

екосистеми. Організація екологічних турів потребує дотримання стандартів охорони довкілля та передбачає окрему групу ризиків, зокрема логістичних, фінансових та організаційних.

Не менш важливою є організація екологічних турів у регіонах, що постраждали внаслідок бойових дій. Такі подорожі сприяють не лише екопросвіті, а й залученню громад до відновлення навколишнього середовища. Розглянемо приклад екологічного туру з акцентом на природне й соціальне відновлення. Екологічний туризм сприяє не лише оздоровленню населення, а й привертає увагу до важливості збереження природи. У повоєнний період відновлення природних парків, екостежок, рекреаційних зон може стати не лише напрямом розвитку туризму, а й формою підтримки місцевих громад через «зелений» бізнес. Як доповнення до національного нарративу, важливе місце посідає екологічний туризм. Нижче подано приклад туру з урахуванням повоєнного контексту та супутніх ризиків.

«Тиша Білогородки: тур про природу і втрату»

Локація: с. Білогородка (Київська область)

Тривалість: 2 дні/1 ніч

Формат: автобусно-пішохідний тур з ночівлею в наметовому таборі

Мета: переосмислення воєнного ландшафту, екопросвіта, внутрішнє відновлення через контакт із природою

Програма туру:

День 1

08:30 — Виїзд з Києва

10:00 — Прибуття в Білогородку.

Екскурсія до зруйнованого мосту

Історії очевидців, фотозона з QR-кодами

Огляд екосистеми, що постраждала від обстрілів

13:00 — Перехід екостежкою до місця розташування табору

Спостереження за рослинністю, водоймами

Зупинки з поясненнями еколога (як вибухи змінюють ґрунт, воду, дерева)

15:00 — Встановлення табору, інструктаж з безпеки

17:00 — Пікнік на природі (локальні продукти, чай із трав)

19:00 — Вечір біля вогнища: бесіда з місцевим екологом, спогади мешканців

21:00 — Тиха ніч у лісі (намети, спостереження за зірками)

День 2

08:00 — Сніданок у таборі

09:00 — Майстер-клас: як відновлюється природа після руйнування

Участь у символічній екодії: учасники отримують саджанці з інструкцією для посадки у своєму місті

11:00 — Прогулянка назад до вихідного пункту

13:00 — Вільний час / фото

14:00 — Повернення до Києва

Тип ризику	Опис	Механізми упередження
Безпековий	Імовірність наявності вибухонебезпечних предметів у лісовій зоні поблизу зруйнованого мосту та ділянок, де велися бойові дії	Попереднє погодження маршруту з ДСНС; перевірка локацій перед туром; виключення небезпечних ділянок із маршруту
Логістичний	Відсутність маркування екостежки, складність доступу до табору, заболочені або непрохідні ділянки лісу	Прокладання та маркування стежки; облаштування зупинок і точок збору; залучення місцевих знавців для розвідки маршруту
Кадровий	Відсутність місцевих гідів, підготовлених до проведення екскурсій на екологічну тематику або з теми трансформації ландшафту після бойових дій	Проведення короткострокових курсів для місцевих; залучення екологів і фахівців з Києва; співпраця з екологічними НУО
Фінансовий	Висока собівартість організації (транспорт, спорядження, харчування, інструктажі, саджанці); обмежена	Формування групових пакетів; залучення грантових коштів; співпраця з локальними виробниками продуктів та спорядження

	платоспроможність цільової аудиторії	
Організаційний	Часткова неготовність громади до прийому туристів: відсутність процедури реєстрації маршрутів, недостатня координація з боку влади	Підписання меморандуму з Білогородською сільською радою; визначення контактної особи на місці; розробка інструкції для груп

Таблиця 3.2 – Типові ризики та шляхи їх упередження при організації екологічного туру

Аналіз ризиків, пов'язаних з реалізацією екологічного туру до Білогородки, дозволяє виокремити низку локальних загроз. Хоча територія не є віддаленою чи гірською, вона постраждала внаслідок бойових дій і має обмежену інфраструктуру для прийому туристів. Безпековий ризик полягає в імовірності наявності вибухонебезпечних предметів у лісових зонах поблизу зруйнованого мосту. Необхідно узгодити маршрут із ДСНС та уникати ділянок без підтвердженого розмінування.

Логістичні проблеми включають відсутність маркування стежок, заболочення та непрохідні ділянки. Потрібне прокладання та перевірка маршруту, а також мінімальне облаштування території.

Кадровий ризик пов'язаний із браком фахівців з екотуризму на місці. Для вирішення — проведення навчання для місцевих мешканців або залучення спеціалістів з інших регіонів.

Фінансові труднощі виникають через наметовий формат туру, потребу у спорядженні, харчуванні з локальних продуктів, закупівлі саджанців тощо. Доцільно залучити грантову чи громадську підтримку.

Організаційні ризики зумовлені відсутністю механізмів координації в громаді: не передбачено реєстрації маршрутів, не сформована система реагування на надзвичайні ситуації.

Для мінімізації ризиків слід:

- провести комунікацію з місцевою владою;
- підготувати волонтерів або провідників;
- створити інструкції для учасників;
- призначити відповідального координатора на місці.

Екотур до Білогородки має потенціал у контексті відновлення, але потребує попередньої адаптації маршруту, інфраструктури та взаємодії з громадою.

Ще одним не менш важливим напрямом є **відновлювальний туризм** до нього відноситься Харків - одне з найбільших міст України, що зазнало масштабних руйнувань унаслідок збройної агресії. Проте, незважаючи на постійні загрози, місто поступово повертається до життя, демонструючи приклади локального самоврядування, архітектурної адаптації та культурного спротиву. Організація відновлювальних турів до Харкова має подвійне значення: з одного боку — це підтримка місцевих громад і ініціатив, з іншого — це інструмент переосмислення сучасної історії через безпосередній контакт із територією, яка відновлюється.

Проведення таких турів супроводжується низкою ризиків, зумовлених інфраструктурною нестабільністю, безпековими факторами та морально-психологічною чутливістю аудиторії. Проте за умов належної координації з місцевими органами влади та дотримання безпекових протоколів, відновлювальний туризм у Харкові може стати потужним компонентом національного відновлення.

Назва: «Місто, що тримається: відбудова Харкова»

Тривалість: 3 дні / 2 ночі

Ціль: ознайомлення з прикладами архітектурного, освітнього та культурного відновлення, підтримка місцевих ініціатив, переосмислення воєнного досвіду.

Програма туру:

День 1: Центр Харкова

Екскурсія «Зруйноване і відновлене»: площа Свободи, Держпром, об'єкти, які перебувають у реконструкції

Візит до урбан-центру «Хаб Відновлення»

Зустріч із представниками ініціатив «Тепле Місто», «Реконструкція UA»

День 2: Освітньо-культурний Харків

Ознайомлення з відновленням Харківської обласної бібліотеки

Майстер-клас у художньому музеї: мистецтво як інструмент зцілення

Культурний вечір: виставка «Повернення» або документальний показ

День 3: Мікрорайони, які оживають

Поїздка до Салтівки — знайомство з локальними ініціативами реконструкції житла

Підсумкова рефлексія у колі, анкетування учасників

Повернення до Києва/завершення туру.

Тип ризику	Опис	Механізми упередження
Безпековий	Можливі сигнали повітряної тривоги, ризик повторних обстрілів	Вибір лише перевірених районів; погодження маршруту з місцевими військовими адміністраціями; обов'язковий інструктаж
Інфраструктурний	Часткове руйнування об'єктів (наприклад, будівель на площі Свободи, житлових кварталів Салтівки); обмежений доступ до безпечних культурних локацій	Попередній аудит об'єктів; співпраця з місцевими адміністраціями; бронювання адаптованих приміщень
Психоемоційний	Перебування на місцях масштабних руйнувань (Салтівка) може викликати дистрес, особливо в учасників з травматичним досвідом	Добровільність участі у складних локаціях; присутність фасилітатора/психолога; м'який таймінг і простір для рефлексії
Фінансовий	Підвищені витрати на логістику, проживання, страхування та супровід через складні умови перебування в	Формування групових форматів; участь у грантових програмах; підтримка з боку

	місті, що частково відновлюється	місцевих ГО та муніципалітету
Кадровий	Відсутність достатньої кількості гідів, які володіють інформацією про процеси відбудови; потреба в модераторах для роботи з чутливими темами	Попередня підготовка гідів; залучення представників ініціатив «Реконструкція UA», «Тепле місто», волонтерів та урбаністів

Таблиця 3.3 – Ризики та шляхи їх мінімізації при організації туру до відновлюваних міст у повоєнний період

Організація туру «Місто, що тримається: відбудова Харкова» передбачає низку ризиків, які потребують врахування ще на етапі планування.

Безпековий ризик зумовлений потенційними сигналами повітряної тривоги та можливістю повторних обстрілів, зокрема під час перебування в центральних районах міста та на околицях, такі як: мікрорайон Салтівка. Це вимагає вибору лише перевірених маршрутів і наявності укриттів.

Інфраструктурний ризик пов'язаний із частковим руйнуванням будівель, обмеженим доступом до культурних об'єктів (наприклад, площа Свободи, будівлі на Салтівці) та нестачею безпечних приміщень для заходів. Перед початком туру необхідно проводити аудит стану об'єктів та погоджувати логістику з місцевою владою.

Психоемоційний ризик виникає під час відвідування зруйнованих районів. Учасники можуть відчувати емоційне напруження або повторне переживання травматичних подій. Це особливо актуально під час екскурсії до районів, які сильно постраждали. Варто передбачити добровільність участі в таких блоках, присутність фасилітатора або психолога та зони для спокійної рефлексії.

Фінансовий ризик пов'язаний зі зростанням витрат на транспорт, страхування, організацію харчування й проживання в місті, що ще не повністю відновило

інфраструктуру. Додаткові витрати також включають роботу гідів, перекладачів, охорони тощо. Частковим вирішенням є грантова підтримка, співпраця з місцевими ГО та формування групових форматів.

Кадровий ризик полягає в обмеженій кількості кваліфікованих гідів, які можуть змістовно розповісти про процеси відбудови й водночас тактовно працювати з учасниками, які чутливо реагують на тему війни. Доцільно залучати волонтерів, представників ініціатив на кшталт «Реконструкція UA» чи «Тепле місто», а також провести попередню підготовку гідів.

3.3. Використання страхових механізмів в українському туropolетингу під час війни

Умови воєнного стану в Україні кардинально змінили підходи до організації туристичної діяльності, зокрема в частині забезпечення безпеки споживачів послуг. Туроператори, які функціонують в умовах підвищеної невизначеності, мають адаптувати свої послуги до ризиків, що виникають внаслідок бойових дій, обмеження мобільності та загроз життю. Одним із ключових механізмів зниження ризиків є впровадження страхових інструментів.

Страхування відповідальності туроператора

Відповідно до українського законодавства, туроператори зобов'язані мати поліс страхування професійної відповідальності. Проте в умовах війни така форма захисту набуває розширеного змісту. Зокрема, вона охоплює ситуації, коли тур не може бути реалізований через блокування транспортного сполучення, неможливість доступу до об'єктів інфраструктури або обмеження пересування у прифронтових зонах.

Приклад: у березні 2023 року один із українських туроператорів був змушений скасувати внутрішній тур до Чернігівської області через раптову зміну маршруту евакуації ЗСУ, що перекрила доступ до готелів. Наявність страхового покриття дозволила компенсувати клієнтам частину витрат, зокрема за проживання й трансфер, який не відбувся.

У таких випадках страхування відповідальності забезпечує не лише компенсацію, а й підвищує довіру клієнтів до компанії, яка діє в складних умовах. Важливо, щоб страхові договори чітко прописували особливі умови, пов'язані з воєнними ризиками, зокрема включення до переліку страхових випадків елементів воєнного стану чи форс-мажору.

Медичне страхування з урахуванням воєнних ризиків

Медичне страхування для туристів залишається одним із ключових елементів безпеки, однак в умовах війни воно має бути адаптоване до нових викликів. Традиційні поліси не покривають ризики, пов'язані з пораненнями внаслідок бойових дій або евакуацією з небезпечної зони.

На сьогодні деякі українські страхові компанії починають розробляти спеціалізовані продукти з медичним компонентом, що включають покриття витрат на:

- евакуацію у випадку раптового загострення ситуації,
- медичну допомогу при травмах, спричинених вибухами або техногенними аваріями,
- психологічну підтримку туристів.

Також важливо, щоб інформація про покриття воєнних ризиків була чітко представлена на сайтах компаній, у комерційних пропозиціях, рекламних матеріалах. Туристи повинні розуміти, що і в яких випадках гарантує їм поліс, особливо якщо поїздка відбувається в умовно безпечний, але нестабільний регіон.

Страхування від скасування подорожі з форс-мажорних причин

У воєнний час ризик скасування туру через обставини непереборної сили є надзвичайно високим. Закриття кордонів, евакуація населення, зміна законодавства, інфраструктурні атаки – усе це створює загрозу зриву поїздки.

Страхування від скасування дозволяє компенсувати вартість туру, включаючи передоплати за готелі, транспорт, екскурсії. Такий тип страхування особливо важливий у випадках, коли клієнт відмовляється від участі з об'єктивних причин (наприклад, оголошення загальної мобілізації, воєнної загрози у регіоні подорожі).

Інформаційна підтримка відіграє тут ключову роль — туроператори мають не лише запропонувати такий поліс, але й пояснити туристу, як діяти у разі настання страхового випадку. Недостатня комунікація між туристом і компанією часто призводить до непорозумінь та втрати довіри.

Підсумовуючи аналіз, можна зробити висновок, що страхові механізми у сфері туризму виступають не лише інструментом фінансового захисту, а й частиною репутаційної стратегії туроператора. Турист, який відчуває себе захищеним, з більшою ймовірністю довіриться компанії навіть у період нестабільності. Український ринок страхових послуг вже починає реагувати на потреби галузі, однак подальший розвиток вимагатиме розробки гнучких страхових продуктів, які враховують воєнні реалії. Важливим кроком стане також підвищення рівня поінформованості клієнтів через відкриту комунікацію, прості умови договорів та зрозумілі алгоритми дій у разі настання страхового випадку.

ВИСНОВКИ

У процесі написання дипломної роботи було досягнуто мету дослідження — комплексно проаналізовано ризики, які виникають у сфері туроператорської діяльності в умовах воєнного та повоєнного періоду, а також запропоновано практичні шляхи мінімізації їх впливу на функціонування туристичних підприємств в Україні.

У першому розділі розглянуто теоретичні засади управління ризиками у сфері туризму, визначено класифікацію ризиків і особливості застосування ризик-менеджменту в туристичних компаніях. Акцент зроблено на доцільності диференціації ризиків на дві групи — бізнес-ризики туристичного підприємства як суб'єкта економічної діяльності та ризики туристичної діяльності як процесу

організації подорожей. Такий підхід дозволяє ефективно структурувати методи управління ризиками відповідно до джерела їх походження.

Другий розділ присвячений аналізу основних викликів, що постали перед туристичним бізнесом в Україні внаслідок війни. Визначено ключові групи ризиків: інфраструктурні, логістичні, кадрові, фінансові, безпекові та цифрові. Показано, що ці ризики мають тісний взаємозв'язок і можуть спричинити ланцюгові негативні ефекти. Також узагальнено міжнародний досвід відновлення туризму після воєнних конфліктів (на прикладі Хорватії, Ізраїлю, Грузії) з метою визначення релевантних стратегій для українських реалій. Окрему увагу приділено потенціалу внутрішнього туризму як ресурсу для економічного та соціального відновлення галузі.

У третьому розділі на прикладі туристичного підприємства ТОВ «Відвідай.UA» проаналізовано, як представники малого та середнього туристичного бізнесу адаптуються до умов повоєнного періоду. Компанія спеціалізується на автобусних турах по Україні та Центральній Європі, зокрема на короткострокових подорожах вихідного дня. В ході дослідження виявлено основні ризики для підприємства: фінансові, кадрові, логістичні, ризики зниженого попиту та цифрові загрози. Запропоновано конкретні заходи з мінімізації кожного з них, зокрема створення внутрішнього резервного фонду, впровадження програм лояльності, перехід на бюджетні тури, розвиток партнерств з перевізниками та навчальними закладами, а також активне використання цифрових технологій для бронювання, реклами та аналітики. Досвід компанії демонструє приклад ефективної адаптації до кризових умов та може бути корисним для інших підприємств у галузі.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що ефективно управління ризиками в туроператорській діяльності вимагає комплексного підходу, який включає:

- чітку ідентифікацію та класифікацію ризиків;
- адаптацію бізнес-моделі до змін зовнішнього середовища;

- використання цифрових інструментів і сучасних аналітичних рішень;
- державну підтримку у вигляді фінансування, грантів, спрощення регуляторних процедур;
- активне залучення людського капіталу через освіту, стажування та перекваліфікацію.

Подальші перспективи дослідження полягають у поглибленому аналізі стратегій довгострокової стійкості туристичних підприємств, з урахуванням ризиків зміни клімату, кібербезпеки та нових глобальних викликів, а також у вивченні механізмів міжнародної кооперації у сфері післякризового туризму.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Смирнов І. Г. Логістика туризму : Навч. посіб. / І. Г. Смирнов . – К.: Знання, 2009. – 444 с.
2. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://westudents.com.ua/knigi/258-logstika-turizmu-smirnov-g.html>.
3. Гвозденко А. А. Логистика в туризме: Уч. пос. / А. А. Гвозденко . – М.: Финансы и статистика, 2004.
4. 272 с. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://virtua.nsaem.ru:8001/mm/2008/000053139.pdf>.

5. Смирнов І. Г. Логістика туризму : комплексний підхід / І. Г. Смирнов // [Електронний ресурс]. –
6. Режим доступу : http://www.rusnauka.com/22_NIOBG_2007/Economics/25102.doc.htm.
7. 4. Смирнов І. Г. Логістична модель сталого розвитку туристичної галузі в Україні / І. Г. Смирнов //
8. Вісник Донецького інституту туристичного бізнесу. - 2007. – №11. – С.26-31. [Електронний ресурс]. – Режим
9. доступу : http://tourlib.net/statti_ukr/smyrnov5.htm.
6. Кудла Н. Є. Маркетинг туристичних послуг : навч. посіб. / Н. Є. Кудла; Львів. ін-т економіки і
- 10.туризму. – К. : Знання, 2011. – 351 с.
7. Бурдонос Л. І. Особливості маркетингу туристичних підприємств в Україні / Л. І. Бурдонос //
- 11.Економічний вісник університету. – 2013. – № 20/1. – С. 48-53.
8. Телетов О. С. Особливості та перспективи маркетингу туристичних послуг / О. С. Телетов, Н. Є.
- 12.Косолап // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 21-34.
9. Скоробогатова Т. В. Логістика туризму в фокусі нових логістических напрямлений / Т. В.
- 13.Скоробогатова // Сервіс в Росії і за рубежом. – 2016. – № 1. – С. 124-135. – [Електронний ресурс]. – Режим
- 14.доступу : <http://cyberleninka.ru/article/n/logistika-turizma-v-fokuse-novyh-logisticheskikh-napravleniy>.
- 10.Kordel Z. Logistics in tourism and recreation / Z. Kordel // GeoJournal of Tourism and Geosites, 2009. –
- 15.vol. 2 (№2). – р. 137-139. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://gtg.webhost.uoradea.ro/PDF/GTG-2-2008/16_OK_Kordel.pdf.
- 11.Янковенко В. А. Логістика в туризмі : учеб.-метод. пособие / В. А. Янковенко. – Минск : РИПО,

- 16.2014. – 47 с. http://tempus.bseu.by/files_new1/20_2231_logistik_v_turisme.pdf.
12. Экономика и управление туристской деятельностью : учебное пособие в 2-х частях. Ч. 1 / под общ.
17. ред. Г. А. Карповой, Л. В. Хоревой. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011. – 268 с.
13. Mrnjavac E. Logistics of tourist destination / E. Mrnjavac // Promet-Traffic-Traffico, 2002. – vol. 14 (№ 2). – p. 97-102. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
18. <http://www.fpz.unizg.hr/traffic/index.php/PROMTT/article/viewFile/853/704>.
14. Muhcina S. Logistics and Supply Chain Management in Tourism / S. Muhcina, V. Popovici // The
19. Amfiteatru Economic journal. – 2008. – №24. – p. 122-132. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа :
20. http://www.amfiteatruconomic.ase.ro/arhiva/pdf/no24/articol_fulltext_pag122.pdf.
15. Aggarwal M. Minor project report on role of logistics in tourism, 2010-2013/ M. Aggarwal. Maharaja
21. surajmal institute [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.slideshare.net/Meghaaaaaaaaaa/logistics-in-tourism>.
22. tourism.
23. Проект Плану відновлення України: Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури». URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>.
2. Моца А.А., Шевчук С.М., Серета Н.М. Перспективи післявоєнного відновлення сфери туризму в Україні // Економіка та суспільство. 2022. Вип.41.
3. Захарова Т.В. Напрями розвитку туристичного бізнесу України // Економіка та суспільство. 2023. Вип.49.
4. Saarinen J. Tourism and Sustainable Development Goals: Research on Sustainable Tourism Geographies. URL: <https://doi.org/10.1201/9780429324253->

1.

5. Huang Y.-C., Tseng Y.-P., Petrick J. F. Crisis Management Planning to Restore Tourism after Disaster // Journal of Travel & Tourism Marketing. 2008. Vol.23(2-4). pp.203-221.

24.Грідін О.В., Заїка С.О. Інноваційний розвиток туристичної сфери

25.України: стан, проблеми, перспективи. *Актуальні проблеми та перспективи*

26.*розвитку агропродовольчої сфери, індустрії гостинності та торгівлі: тези доповідей*

27.Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 листопада 2022 р.). Державний

28.біотехнологічний ун-т. Електронні текстові дані. Харків, 2022. С. 260-261.

29.Дворська І.В. Туристична галузь після війни: чи

30.можлива реанімація та антикризове управління?.

31.URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>

32.Моца А., Шевчук С., Середа Н. (2022) «Перспективи післявоєнного

33.відновлення сфери туризму в Україні», *Економіка та суспільство*, (41).

34.DOI: 10.32782/2524-0072/2022-41-31

35.Плотнікова М.Ф., Якобчук В.П., Ходаківський Є.І., Войтенко А.Б.,

36.Колеснікова М.С., Державна політика реалізації туристичного

37.потенціалу України, Інвестиції: практика та досвід.

38.URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2022/18.pdf

39.Страшні наслідки війни з РФ: названо площу України, забруднену

40.смертоносними предметами. URL: <https://www.unian.ua/war/zaminuvannya-vukrajini-nazvano-ploshchu-ukrajini-zabrudnenu-smertonosnimi-predmetami->

41.12119418.html

42.Соколова О. І. *Страхування в туристичному бізнесі* / О. І. Соколова. – Київ: Видавництво "Юридична література", 2020. – 320 с.

43.Хоменко А. І. *Економіка туризму: теорія і практика* / А. І. Хоменко. – Харків: Видавництво "Фактор", 2019. – 278 с.

44.Петренко М. О. *Страхові ризики в туризмі: аналіз та стратегії управління* / М. О. Петренко. – Львів: Видавництво "Туризм і відпочинок", 2018. – 240 с.

45. Закон України "Про страхування" // Відомості Верховної Ради України. – 2017. – № 15. – Ст. 93-100.
46. Постанова Кабінету Міністрів України № 58 "Про регулювання туристичних послуг" // Офіційний сайт Кабінету Міністрів України, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/>
47. Указ Президента України № 1/2022 "Про введення воєнного стану в Україні" // Офіційний сайт Президента України, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/>
48. Страхування туристичних ризиків в умовах війни: Презентація страхової компанії *Українська страхова група* // Офіційний сайт компанії, 2022. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.uig.com.ua/>
49. Allianz Україна. *Страхування від скасування подорожі з форс-мажорними обставинами* // Офіційний сайт компанії. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.allianz.ua/>
50. Бахтієв Г. Ю. "Інноваційні підходи до туристичного страхування в умовах нестабільності та воєнних конфліктів" // *Журнал туристичних досліджень*. – 2020. – № 4. – С. 112-119.
51. Станіславчук Д. О. "Вплив форс-мажорних обставин на туристичний сектор України під час війни" // *Науковий вісник університету економіки*. – 2021. – № 3. – С. 45-52.
52. Офіційний сайт Міністерства економіки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/>
53. Сайт Страхової компанії "Туристичне страхування" // [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.turinsur.com.ua/>
54. Форум туристичних операторів України, де обговорюються питання страхування подорожей під час війни. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://forum.touroperators.com.ua/>
55. Павленко М.О. Ризики туристичної діяльності / М.О. Павленко // *Наукові праці*. — 2019. — С. 102-110.

56. **Кантон, І. В.** Управління ризиками туристичного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/kantoin.htm
57. **Ризик-менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі.** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://business-broker.com.ua/blog/iak-efektyvno-upravliaty-ryzykamy-v-hotelno-restorannomu-biznesi/>
58. **Всеосвіта.** Фактори ризику в туризмі. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://vseosvita.ua/lesson/factory-ryzyku-v-turyzmi-71986.html>
59. **Конференція науково-технічного прогресу Житомирського державного університету.** Ризики туристичної діяльності. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/194.pdf>
60. **Науковий журнал Луцького національного технічного університету.** Сутність поняття та класифікація ризиків у туристичній індустрії. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/dec/32696/menedzhment223maket-160-170.pdf>
61. **Index Copernicus.** Класифікація ризиків туристичного підприємства. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/72358.pdf>
62. **World Tourism Organization (UNWTO).** *Tourism and Resilience – Global Reports, 2023–2024* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.unwto.org>
63. **World Travel and Tourism Council (WTTC).** *Tourism Recovery Scenarios and Economic Impact Reports, 2023* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://wttc.org>
64. **Ukraine Crisis Media Center.** *Секторальні звіти: вплив війни на галузі економіки.* – К., 2024. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://uacrisis.org>
65. **Міністерство економіки України.** *Аналітичний звіт щодо стану галузей економіки України у 2024 році* [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.me.gov.ua>

66. Науково-педагогічна бібліотека НПУ ім. М.П. Драгоманова. Організація туризму. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/40799/Orhanizatsiia%20turyzmu.pdf?isAllowed=y&sequence=1>
67. Храмова, М. В. Управління ризиками підприємства : навч. посіб. / М. В. Храмова. – К. : Центр учбової літератури, 2014. – 288 с.
68. Кантон І. В. Управління ризиками туристичного підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/kantoin.htm
69. Навчальні матеріали з дисципліни «Менеджмент у туризмі» / [власний конспект, аналітичні матеріали дипломної роботи], 2025.
70. Балдинюк В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження [Електронний ресурс] / В. М. Балдинюк // Економіка та суспільство. – 2023. – № 57. – Режим доступу: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3130>
71. Міністерство економіки України. Проєкт Стратегії розвитку туризму та курортів України до 2030 року. 2023. [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.me.gov.ua/Documents/Download?id=3a7ef3a1-99d6-4263-a2a5-bae2052aa60b>
72. **KSE Institute.** Прямі збитки інфраструктури України через війну зросли до \$170 млрд — оцінка KSE Institute станом на листопад 2024 року [Електронний ресурс]. – Київ : Київська школа економіки, 2024. – Режим доступу: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-zrosli-do-170-mlrd-otsinka-kse-institute-stanom-na-listopad-2024-roku/>, вільний.
73. KSE Institute. (2024). Damages to Ukraine's infrastructure due to the war have risen to \$170 billion — KSE Institute estimate as of November 2024.

- [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://kse.ua/about-the-school/news/damages-to-ukraine-s-infrastructure-due-to-the-war-have-risen-to-170-billion-kse-institute-estimate-as-of-november-2024/>, вільний.
74. **Драгомирова, Т.** Особливості управління туристичними потоками [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/dragomirova.htm, вільний.
75. Visit Ukraine. (2024). Скільки іноземців відвідали Україну в 2024 році та з яких країн вони приїжджали найчастіше. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://visitukraine.today/uk/blog/5780/how-many-foreigners-visited-ukraine-in-2024-and-from-which-countries-did-they-come-most-often>, вільний.
76. Anex Tour. Офіційний сайт. – <https://www.anextour.ua>, вільний доступ.
77. **Мельник Т.М.** Особливості формування витрат у готельному господарстві [Електронний ресурс] // *Економіка та держава*. – 2015. – №9. – Режим доступу: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/24.pdf, вільний.
78. **Мельник Т.М.** Особливості формування витрат у готельному господарстві [Електронний ресурс] // *Економіка та держава*. – 2015. – №9. – Режим доступу: https://www.economy.nayka.com.ua/pdf/9_2015/24.pdf, вільний.
79. **Державна служба статистики України.** Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності у 2022 році [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2022/ibd/kind/kind_u/kind_2022_u.html, вільний доступ.
80. **Київська школа економіки (KSE).** Звіт про збитки інфраструктури України унаслідок повномасштабної війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2022/07/NRC_CLEAN_Final_Jul1_Losses-and-Needs-Report.pdf, вільний доступ.
81. **Державна служба статистики України.** Перевезення вантажів і пасажирів за 2022–2023 роки [Електронний ресурс] // Реєстр економічних і соціальних статистичних показників. – Режим доступу: <https://reicst.com.ua/pmt/article/download/2024-11-03-07/2024-11-03-07>, вільний доступ.

82. **Київська школа економіки.** Збитки інфраструктури України внаслідок повномасштабного вторгнення [Електронний ресурс]. – Листопад 2024. – Режим доступу: https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/02/KSE_Damages_Report-November-2024-UA.pdf, вільний доступ.
83. **GMK Center.** Прямі збитки інфраструктури України від війни сягнули \$170 млрд – KSE [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://gmk.center/ua/news/pryami-zbitki-infrastrukturi-ukraini-vid-vijni-syagnuli-170-mlrd-kse>, вільний доступ.
84. **Кабінет Міністрів України.** Звіт про діяльність українських авіакомпаній за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/17-civik-2018/zvit2022/Zvit_avia_2022.pdf, вільний доступ.
85. **Державна служба статистики України.** Перевезення пасажирів транспортом за 2022 рік [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://ukrstat.gov.ua/norm_doc/2023/312/312.pdf, вільний доступ.
86. **Цензор.НЕТ / Бізнес.** Обсяг автобусних перевезень під час великої війни зріс у 7–8 разів [Електронний ресурс]. – 2024. – Режим доступу: https://biz.censor.net/news/3507668/obsyag_avtobusnyh_perevezen_pid_chas_velykoj_viyiny_zris_u_78_raziv, вільний доступ.
87. **Property Times.** Ринок готельної нерухомості України 2023: проблеми та виклики [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://propertytimes.com.ua>, вільний доступ.
88. **Стан туризму в Україні у 2024 році: ключові тенденції та проблеми** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://omore.city/articles/391576/stan-turizmu-v-ukraini-2024>, вільний доступ.
89. **Проблеми кадрового дефіциту в українському бізнесі** [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://speka.media/vikliki-yaki-postayut-pered-ukrayinskimi-biznesami-aktualnist-problemi-kadrovogo-deficitu-9quxwk>, вільний доступ.

90. **Forbes Україна.** Туризм в умовах повномасштабної війни: куди їхати, який напрям обирати та як планувати свої подорожі [Електронний ресурс]. – 20.10.2023. – Режим доступу: <https://forbes.ua/lifestyle/turizm-v-umovakh-povnomasshtabnoi-viyini-kudi-ikhati-yakiy-napryam-obirati-ta-yak-planuvati-svoi-podorozhi-20102023-16759>, вільний доступ.
91. **VoxUkraine.** Пережити бурю: аналіз змін у доходах домогосподарств під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://voxukraine.org/perezhyty-buryu-analiz-zmin-u-dohodah-domogospodarstv-pid-chas-vijny> – Назва з екрана. – Дата звернення: 12.05.2025.
92. Центр економічної стратегії. Трекер економіки під час війни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war> – Назва з екрана. – Дата звернення: 12.05.2025.
93. Скільки в Україні переселенців і де найбільше ВПО / РБК-Україна [Електронний ресурс]. – 22.10.2024. – Режим доступу: <https://www.rbc.ua/rus/news/skilki-ukrayini-pereselentsiv-i-de-naubilshe-1729603384.html> – Назва з екрана. – Дата звернення: 12.05.2025.
94. Джерело: *Mapler, на основі OpenStreetMap (станом на 2025 рік).*

ЗВІТ ПОДІБНОСТІ

Звіт подібності

метадані

Назва організації

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman KNEU

Заголовок

«Управління ризиками в туropolерейтингу»

Автор

Науковий керівник / Експерт

Кривенко Анна Анатоліївна канд. екон. наук, доцент Богославець Оксана Григорівна

підрозділ

кафедра регіоналістики і туризму

Обсяг знайдених подібностей

Коефіцієнт подібності визначає, який відсоток тексту по відношенню до загального обсягу тексту було знайдено в різних джерелах. Зверніть увагу, що високі значення коефіцієнта не автоматично означають плагіат. Звіт має аналізувати компетентна / уповноважена особа.



КП 1

25

Довжина фрази для коефіцієнта подібності 2



КП 2

18172

Кількість слів



КЦ

149801

Кількість символів