УДК 338.48:005.21
Корнієнко О.М.
канд. екон. наук, доц. НУ «Запорізька політехніка»

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КРИЗОВИХ УМОВАХ

О.М. Корнієнко

У сучасних умовах глобальних економічних трансформацій, військових конфліктів та високої турбулентності ринкового середовища стратегічне планування діяльності туристичних підприємств набуває критично важливого значення. Туристична індустрія є однією з найбільш чутливих до кризових шоків галузей, що обумовлює необхідність переходу до адаптивних моделей управління.

Кризові явища, зокрема пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні, призвели до суттєвого скорочення туристичних потоків [1]. За даними UN Tourism, у 2020 році міжнародний туризм скоротився на близько 72%, а у країнах, що перебувають у зоні конфлікту, падіння досягало 80–95% [2]. В Україні в'їзний туризм фактично припинився, а внутрішній ринок трансформувався у напрямі короткострокових та безпеково орієнтованих поїздок.

Водночас кризові умови формують нові можливості для трансформації туристичного бізнесу. Зокрема, у 2024–2025 рр. у країнах ЄС частка туристичних підприємств, що використовують цифрові канали продажу, перевищила 70%, що підтверджує тенденцію до цифрової адаптації галузі [3]. Аналогічні процеси спостерігаються і в Україні, де туристичні підприємства

активно використовують соціальні мережі, онлайн-бронювання та цифрові платформи для підтримання діяльності.

Стратегічне планування в умовах кризи передбачає зміну підходів до управління та орієнтацію на резильєнтність (resilience) та гнучкість (flexibility) бізнес-моделей. Ключовим інструментом є сценарне планування, яке дозволяє враховувати різні траєкторії розвитку ринку. Практика показує, що підприємства, які застосовують сценарний підхід, демонструють на 25–30% вищу адаптивність до кризових змін.

Важливим напрямом стратегічного розвитку є диверсифікація туристичних продуктів. У кризових умовах спостерігається зростання попиту на: внутрішній туризм; екологічний та сільський туризм; медичний та оздоровчий туризм; цифрові туристичні послуги.

За оцінками експертів, внутрішній туризм у кризові періоди може формувати до 60–80% загального туристичного попиту, що робить його ключовим напрямом стабілізації діяльності підприємств.

Таблиця 1 – Стратегічні напрями діяльності туристичних підприємств в кризових умовах

Стратегічний напрям	Ключові заходи	Очікуваний ефект
Диверсифікація послуг	Розширення туристичних продуктів (еко-, медичний, внутрішній туризм)	Зниження залежності від зовнішніх ринків
Цифрова трансформація	Впровадження онлайн-бронювання, CRM, digital-маркетингу	Підвищення ефективності та скорочення витрат
Сценарне планування	Розробка песимістичного, базового та оптимістичного сценаріїв	Підвищення адаптивності до змін
Управління ризиками	Ідентифікація та моніторинг ризиків, створення резервів	Зменшення втрат у кризових ситуаціях
Орієнтація на внутрішній ринок	Розвиток локальних туристичних продуктів	Стабілізація доходів
Партнерство та кооперація	Кластери, співпраця з місцевими органами влади	Підвищення конкурентоспроможності
Гнучкі бізнес-моделі	Скорочення витрат, аутсорсинг, оптимізація процесів	Підвищення фінансової стійкості

Суттєвим фактором підвищення ефективності стратегічного планування є цифрова трансформація. Використання Big Data, CRM-систем, онлайн-аналітики та цифрового маркетингу дозволяє підприємствам оптимізувати витрати, підвищити точність прогнозування попиту та покращити взаємодію з клієнтами [4].

Водночас стратегічне планування повинно базуватися на системному управлінні ризиками. У сучасних умовах туристичні підприємства стикаються з такими ключовими ризиками: безпекові; фінансові; операційні; репутаційні.

За результатами досліджень, підприємства, що впроваджують комплексні системи risk-management, знижують втрати від криз на 15–20%.

Таким чином, стратегічне планування діяльності туристичних підприємств у кризових умовах повинно ґрунтуватися на принципах адаптивності, цифровізації, диверсифікації та управління ризиками. Реалізація зазначених підходів дозволяє забезпечити стійкість підприємств та їх конкурентоспроможність у нестабільному економічному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. The Mechanism of Activation of Investment Potential in the PostConflict Period of Development of the Tourism Industry / S. Tsviliy et al. *QUBAHAN ACADEMIC JOURNAL.* 2024. Т. 4. № 3. P. 175–194. https://doi.org/10.48161/qaj.v4n3a213.

2. Formation of the Concept of Investment Decision-Making in the European Tourism Sector Using Economic Indicators / T. But et al. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2026. Т. 275. https://doi.org/10.1007/978-3-032-10153-2_16

3. Financial Assurance for Tourism Development and Its Impact on the Economy of European Countries / T. But et al. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2025. Т. 240. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_4

4. Conceptual Strategies for Managing Innovation Processes in the Life Cycle of the EU Tourism Industry / D. Mamotenko et al. *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies.* 2026. Т. 272. https://doi.org/10.1007/978-3-032-06608-4_15.