

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ**

До захисту допустити:
Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)
 Балабаниць А.В.
(ППП завідувача кафедри)
«25» травня 2026 р.

**«АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ
ПІДПРИЄМСТВАМИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА
ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ»**

Кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти першого
(бакалаврського) рівня вищої освіти
освітньо-професійної програми
«Туризм»

Микитенко Микити Олексійовича
Науковий керівник: Горюнова К.А.,
PhD з менеджменту доц.

Рецензент:
Радченко Г.А., к.е.н., доцент, доцент
кафедри маркетингу Факультету
менеджменту, фінансів та
маркетингу Національного
університету «Київський авіаційний
інститут»

*(прізвище, ініціали, науковий
ступінь, вчене звання, місце
роботи)*

Кваліфікаційна робота захищена
з оцінкою 75 С (добре)
Секретар ЕК Рібейро Рамос О.О.
«12» червня 2026 р.

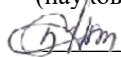
МАРІУПОЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ
КАФЕДРА МАРКЕТИНГУ ТА ТУРИЗМУ

Освітній ступінь «Бакалавр»

Шифр та назва спеціальності 242 «Туризм і рекреація»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри д.е.н., професор
(науковий ступінь, вчене звання)

 Балабаниць А.В.

(ППІ завідувача кафедри)

«04» березня 2026 р.

ПЛАН ВИКОНАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Микитенко Микити Олексійовича

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Антикризове управління туристичними підприємствами України в умовах воєнних та посткризових викликів»

керівник роботи Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму,

(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом Маріупольського державного університету від 4 березня 2026 року № 25.

2. Строк подання студентом роботи 20.05.2026 р.

3. Вихідні дані до роботи (мета, об'єкт, предмет)

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління туристичними підприємствами України в умовах воєнних та посткризових викликів і розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю туристичних підприємств в умовах кризових явищ та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах воєнних та посткризових викликів.

Зміст роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність, принципи та функції антикризового управління підприємствами туристичної сфери

1.2. Воєнні та посткризові виклики як фактори трансформації туристичного бізнесу в Україні

1.3. Сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

2.2. Оцінка впливу воєнних та посткризових чинників на діяльність підприємства

2.3. Аналіз діючих антикризових заходів та оцінка стійкості бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-Тур»

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

3.1. Формування комплексної системи антикризового управління та підвищення організаційної стійкості підприємства .

3.2. Впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і клієнтськими комунікаціями

3.3. Розробка стратегічних напрямів післявоєнного розвитку та відновлення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-Тур»

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		
2	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		
3	Горюнова Катерина Анатоліївна, PhD з менеджменту, доцент кафедри маркетингу та туризму		

5. Дата видачі завдання 29.02.2026

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Вибір теми кваліфікації роботи	до 20.01.2026	Виконано
2	Затвердження теми кваліфікаційної роботи та наукового керівника	20.01.2026	Виконано

3	Консультація з науковим керівником	постійно	Виконано
4	Робота з науковою літературою. Визначення плану кваліфікаційної роботи	до 27.02.2026	Виконано
5	Переддипломна практика	20.02.2026- 10.03.2026	Виконано
6	Робота над теоретичною частиною кваліфікаційної роботи	11.03.2026- 10.04.2026	Виконано
7	Подання на перевірку теоретичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 10.04.2026	Виконано
8	Робота над аналітичною частиною кваліфікаційної роботи	14.04.2026- 10.05.2026	Виконано
9	Подання на перевірку аналітичної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 15.05.2026	Виконано
10	Робота над рекомендаційною частиною кваліфікаційної роботи	15.05.2026- 20.05.2026	Виконано
11	Подання на перевірку рекомендаційної частини кваліфікаційної роботи науковому керівнику	до 20.05.2026	Виконано
12	Попередній захист кваліфікаційної роботи		Виконано
13	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру	до 20.05.2026	Виконано
14	Захист кваліфікаційної роботи	12.06.2026	Виконано

Здобувач

(підпис)

**Микитенко М.О.**

(прізвище та ініціали)

Науковий керівник роботи

(підпис)

**Горюнова.К.А**

(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

ВСТУП	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ	10
1.1. Сутність, принципи та функції антикризового управління підприємствами туристичної сфери	10
1.2. Воєнні та посткризові виклики як фактори трансформації туристичного бізнесу в Україні	15
1.3. Сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств	20
Висновки до розділу 1	26
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»	28
2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»	28
2.2. Оцінка впливу воєнних та посткризових чинників на діяльність підприємства	42
2.3. Аналіз діючих антикризових заходів та оцінка стійкості бізнес- моделі ТОВ «Аккорд-Тур»	47
Висновки до розділу 2	52
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»	55
3.1. Формування комплексної системи антикризового управління та підвищення організаційної стійкості підприємства	55
3.2. Впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і клієнтськими комунікаціями	60
3.3. Розробка стратегічних напрямів післявоєнного розвитку та відновлення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-Тур»	65
Висновки до розділу 3	70
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність теми. Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до зовнішніх змін сфер економіки, оскільки її функціонування безпосередньо залежить від політичної стабільності, безпеки, соціально-економічної ситуації та мобільності населення. Останні роки стали безпрецедентним періодом випробувань для туристичного бізнесу України. Спочатку галузь зазнала значних втрат внаслідок пандемії COVID-19, яка спричинила різке скорочення туристичних потоків, обмеження міжнародних подорожей та зміну споживчої поведінки туристів. Подальшим і значно масштабнішим викликом стало повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну, що призвело до суттєвих трансформацій ринку туристичних послуг, зміни географії подорожей, порушення логістичних ланцюгів та необхідності швидкої адаптації підприємств до нових умов функціонування.

В умовах воєнного стану туристичні підприємства зіткнулися з необхідністю прийняття оперативних управлінських рішень, спрямованих на забезпечення безперервності діяльності, збереження клієнтської бази, підтримання конкурентоспроможності та мінімізацію ризиків. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління, яке дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, адаптувати бізнес-моделі до нових реалій та формувати передумови для подальшого розвитку.

Водночас сучасні виклики створюють не лише загрози, а й нові можливості для трансформації туристичного бізнесу. Цифровізація процесів обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій, диверсифікація туристичних продуктів, розвиток міжнародного співробітництва та переорієнтація на нові сегменти ринку стають важливими складовими забезпечення стійкості туристичних підприємств. Саме тому дослідження механізмів антикризового управління та практик їх реалізації в

діяльності туристичних компаній є надзвичайно актуальним як для науки, так і для практики управління.

Особливий інтерес становить діяльність ТОВ «Аккорд-Тур», яке є одним із провідних українських туроператорів, що спеціалізується на організації автобусних та комбінованих турів до країн Європи. Незважаючи на складні умови функціонування туристичного ринку України, підприємство продовжує діяльність, адаптує свої продукти до нових потреб споживачів, використовує цифрові канали комунікації та впроваджує інструменти антикризового управління. Дослідження досвіду компанії дозволяє оцінити ефективність сучасних підходів до управління туристичним бізнесом в умовах високої невизначеності та розробити практичні рекомендації щодо підвищення його стійкості.

Проблемам антикризового управління підприємствами присвячені праці багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців, зокрема І. Ансоффа, М. Мескона, Ф. Котлера, О. Амоші, Л. Лігоненко, І. Бланка, В. Василенка та інших. Питання адаптації туристичних підприємств до кризових умов, забезпечення їх конкурентоспроможності та управління ризиками висвітлюються у працях сучасних дослідників туристичної сфери. Проте динамічність сучасних викликів та особливості функціонування туристичного бізнесу в умовах воєнного стану зумовлюють необхідність подальших досліджень у цій сфері.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних і практичних аспектів антикризового управління туристичними підприємствами України в умовах воєнних та посткризових викликів і розробка рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур».

Для досягнення поставленої мети у роботі визначено такі завдання:

- дослідити сутність, принципи та функції антикризового управління підприємствами туристичної сфери;
- проаналізувати вплив воєнних та посткризових викликів на функціонування туристичного бізнесу в Україні;

- узагальнити сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств;
- надати загальну характеристику діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» та визначити особливості його функціонування в умовах воєнного стану;
- оцінити вплив воєнних та посткризових чинників на діяльність підприємства;
- проаналізувати діючі антикризові заходи та рівень стійкості бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-Тур»;
- розробити пропозиції щодо формування комплексної системи антикризового управління підприємством;
- обґрунтувати можливості впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і клієнтськими комунікаціями;
- визначити стратегічні напрями післявоєнного розвитку та відновлення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-Тур».

Об'єктом дослідження є процес управління діяльністю туристичних підприємств в умовах кризових явищ та підвищеної невизначеності зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах воєнних та посткризових викликів.

У процесі дослідження використано такі методи: аналіз і синтез, системний підхід, порівняльний аналіз, економіко-статистичний метод, графічний метод, SWOT-аналіз, метод експертних оцінок, метод узагальнення та прогнозування.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, нормативно-правові акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Всесвітньої туристичної організації (UN Tourism), матеріали професійних туристичних асоціацій, офіційний сайт ТОВ «Аккорд-Тур», аналітичні звіти та інші відкриті джерела інформації.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій для удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» та підвищення ефективності діяльності туристичних підприємств України в умовах воєнних і посткризових трансформацій.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретичні засади антикризового управління туристичними підприємствами. У другому розділі проведено аналіз діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» та оцінено ефективність реалізованих антикризових заходів. У третьому розділі розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління та забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах післявоєнного відновлення туристичного ринку України.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТУРИСТИЧНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ТА ПОСТКРИЗОВИХ ВИКЛИКІВ

1.1. Сутність, принципи та функції антикризового управління підприємствами туристичної сфери

Сучасне економічне середовище характеризується високим рівнем невизначеності, динамічністю змін та зростанням кількості зовнішніх і внутрішніх загроз для функціонування підприємств. Особливо чутливою до кризових явищ є туристична галузь, оскільки її розвиток безпосередньо залежить від політичної стабільності, соціально-економічної ситуації, рівня безпеки, міжнародної мобільності населення та споживчої активності. Будь-які глобальні чи локальні потрясіння, включаючи економічні кризи, пандемії, військові конфлікти, природні катастрофи або політичну нестабільність, здатні суттєво вплинути на попит на туристичні послуги та результати діяльності туристичних підприємств. У таких умовах особливого значення набуває антикризове управління як система заходів, спрямованих на забезпечення стабільності функціонування підприємства та його адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Проблематика антикризового управління активно досліджується як зарубіжними, так і вітчизняними науковцями. У сучасній економічній літературі поняття «антикризове управління» трактується як комплексна система управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення кризових явищ, запобігання їх негативним наслідкам та забезпечення подальшого розвитку підприємства. На відміну від традиційного управління, яке переважно орієнтоване на досягнення поточних цілей, антикризове управління зосереджується на прогнозуванні ризиків, підготовці до можливих загроз та швидкому реагуванні на зміни.

Серед науковців існують різні підходи до визначення сутності антикризового управління. Найбільш поширені трактування наведено в таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «антикризове управління»

Автор	Визначення
І. Ансофф	Управління стратегічними змінами, спрямованими на адаптацію підприємства до нестабільного зовнішнього середовища
Л. Лігоненко	Система управління підприємством, спрямована на попередження, діагностику та подолання кризових явищ
В. Василенко	Комплекс заходів щодо забезпечення життєздатності підприємства в умовах кризових ситуацій
І. Бланк	Сукупність методів та інструментів запобігання фінансовій кризі та відновлення платоспроможності підприємства

Джерело: узагальнено автором на основі наукових праць.

Аналіз наведених підходів дозволяє зробити висновок, що сучасне антикризове управління виходить далеко за межі реагування на кризу після її виникнення. Основний акцент переноситься на превентивні заходи, постійний моніторинг зовнішнього середовища та формування стійкої системи управління ризиками.

Для туристичних підприємств необхідність впровадження антикризового управління обумовлюється специфікою туристичного продукту та особливостями функціонування галузі. Туристичні послуги неможливо накопичити чи зберегти для майбутнього продажу. Крім того, туристичний бізнес значною мірою залежить від транспортної інфраструктури, міжнародних зв'язків, безпекової ситуації та рівня доходів населення. Саме тому навіть незначні зміни зовнішнього середовища можуть призводити до суттєвих коливань попиту.

Особливо гостро ця проблема проявилася під час пандемії COVID-19, коли міжнародний туристичний ринок фактично зупинився. За даними Всесвітньої туристичної організації, у 2020 році кількість міжнародних туристичних прибуттів скоротилася більш ніж на 70 %, а світова туристична

індустрія зазнала збитків у сотні мільярдів доларів. Для України додатковим викликом стало повномасштабне вторгнення у 2022 році, яке спричинило суттєву трансформацію туристичного ринку та зміну умов функціонування більшості підприємств галузі.

У сучасних умовах антикризове управління туристичним підприємством повинно базуватися на низці принципів, які забезпечують його ефективність та результативність (рис. 1.1).



Рисунок 1.1. Основні принципи антикризового управління туристичними підприємствами

Принцип системності передбачає розгляд підприємства як єдиного комплексу взаємопов'язаних елементів, де зміни в одному напрямі діяльності можуть впливати на результати функціонування всієї організації. Принцип превентивності означає необхідність завчасного виявлення потенційних ризиків та формування заходів щодо їх нейтралізації. Адаптивність і гнучкість дозволяють швидко перебудовувати бізнес-процеси відповідно до нових умов функціонування ринку.

Не менш важливим є принцип безперервного моніторингу, який передбачає постійне відстеження зовнішнього та внутрішнього середовища

підприємства. Саме завдяки моніторингу керівництво отримує можливість своєчасно реагувати на загрози та приймати ефективні управлінські рішення.

Система антикризового управління реалізується через виконання певних функцій, які відображають основні напрями управлінської діяльності. До них належать:

- діагностична;
- прогностична;
- планувальна;
- організаційна;
- контрольна;
- координаційна;
- відновлювальна.

Діагностична функція полягає у виявленні факторів ризику та визначенні поточного стану підприємства. Для туристичних компаній це може включати аналіз попиту, фінансових показників, конкурентного середовища та поведінки споживачів.

Прогностична функція пов'язана з прогнозуванням можливих сценаріїв розвитку ситуації та оцінкою потенційних наслідків кризових явищ. У туристичному бізнесі особливого значення набуває прогнозування туристичних потоків, сезонних коливань попиту та змін споживчих уподобань.

Планувальна функція забезпечує розробку стратегій та програм реагування на кризові ситуації. У межах цієї функції формуються резервні плани дій, механізми диверсифікації діяльності та альтернативні сценарії розвитку.

Організаційна функція спрямована на створення необхідних умов для реалізації антикризових заходів, розподіл ресурсів та координацію діяльності структурних підрозділів підприємства.

Контрольна функція забезпечує оцінювання ефективності реалізованих заходів та коригування прийнятих управлінських рішень відповідно до змін зовнішнього середовища.

В умовах сучасної економіки важливою складовою антикризового управління стає управління ризиками. Ризик у діяльності туристичного підприємства являє собою ймовірність виникнення подій, які можуть негативно вплинути на результати його діяльності. Основні види ризиків туристичних підприємств наведено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

Основні ризики діяльності туристичних підприємств

Вид ризику	Характеристика
Політичний	Воєнні дії, зміни державної політики, міжнародні санкції
Економічний	Інфляція, коливання валютних курсів, зниження платоспроможності населення
Епідеміологічний	Пандемії та обмеження на подорожі
Технологічний	Кіберзагрози, технічні збої інформаційних систем
Репутаційний	Негативні відгуки клієнтів, інформаційні кризи
Операційний	Порушення бізнес-процесів, помилки персоналу
Логістичний	Обмеження транспортного сполучення, зміна маршрутів

Сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу свідчать, що найбільш успішними є ті підприємства, які здатні не лише долати кризові явища, але й використовувати їх як стимул для трансформації та розвитку. Саме тому антикризове управління дедалі частіше розглядається як складова стратегічного менеджменту, спрямованого на формування довгострокової стійкості підприємства.

Таким чином, антикризове управління є важливим елементом системи управління туристичним підприємством, що забезпечує його адаптацію до нестабільного зовнішнього середовища, мінімізацію ризиків та підтримання конкурентоспроможності. Для підприємств туристичної сфери, діяльність яких характеризується високою залежністю від зовнішніх факторів, ефективна

система антикризового управління виступає необхідною умовою збереження ринкових позицій та забезпечення сталого розвитку. В умовах воєнних та посткризових викликів значення антикризового управління суттєво зростає, що обумовлює необхідність подальшого дослідження специфіки впливу сучасних кризових явищ на функціонування туристичного бізнесу України.

1.2. Воєнні та посткризові виклики як фактори трансформації туристичного бізнесу в Україні

Туристична галузь належить до найбільш вразливих секторів економіки, оскільки її функціонування безпосередньо залежить від політичної стабільності, економічної ситуації, рівня безпеки та мобільності населення. У XXI столітті туристичний ринок неодноразово стикався з кризовими явищами глобального масштабу, проте події останніх років стали безпрецедентним викликом для більшості туристичних підприємств світу. Наслідки пандемії COVID-19, а згодом повномасштабна війна в Україні кардинально змінили умови функціонування туристичного бізнесу, спричинили трансформацію споживчої поведінки туристів, зміну структури попиту та необхідність адаптації підприємств до нових умов господарювання.

У науковій літературі кризові явища, що впливають на туристичну діяльність, прийнято поділяти на економічні, політичні, соціальні, епідеміологічні, екологічні та військові. При цьому військові конфлікти вважаються одним із найбільш руйнівних чинників для розвитку туризму, оскільки безпосередньо впливають на безпеку подорожей, транспортну доступність територій та інвестиційну привабливість туристичних дестинацій.

Україна стала прикладом держави, де туристична галузь протягом короткого періоду була змушена адаптуватися одразу до декількох масштабних криз. Пандемія COVID-19 призвела до закриття кордонів, скасування міжнародного авіасполучення та суттєвого скорочення туристичних потоків. За оцінками Всесвітньої туристичної організації, у 2020

році світовий туризм втратив понад 70 % міжнародних прибуттів порівняно з докризовим періодом.

Після часткового відновлення туристичного ринку у 2021 році новим викликом для України стало повномасштабне вторгнення, яке розпочалося у лютому 2022 року. Воєнні дії спричинили різке скорочення внутрішнього та міжнародного туризму, закриття повітряного простору, зміну туристичних маршрутів, втрату частини туристичної інфраструктури та суттєве зниження інвестиційної активності в галузі.

Для кращого розуміння впливу сучасних кризових явищ на туристичний бізнес доцільно розглянути основні фактори трансформації галузі (рис. 1.2).



Рисунок 1.2. Основні воєнні та посткризові виклики розвитку туристичного бізнесу України

Найбільший вплив на діяльність туристичних підприємств має безпековий фактор. Туризм традиційно базується на принципі добровільного переміщення людей з метою відпочинку, пізнання або оздоровлення. В умовах

воєнних дій питання безпеки стає ключовим критерієм вибору туристичного напрямку. Саме тому значна частина міжнародних туристів утримується від відвідування країн або регіонів, де існує потенційна загроза для життя та здоров'я.

Суттєвим викликом для українських туроператорів стало закриття повітряного простору України. Якщо до 2022 року значна частина міжнародних туристичних подорожей здійснювалася через українські аеропорти, то після початку повномасштабної війни туристичні компанії були змушені перебудовувати логістичні маршрути через сусідні держави. Це призвело до збільшення вартості туристичних продуктів, зростання тривалості подорожей та необхідності перегляду бізнес-моделей більшості туристичних операторів.

Значних змін зазнала і поведінка споживачів туристичних послуг. Якщо раніше основними критеріями вибору подорожі були ціна, комфорт та туристична привабливість DESTINATION, то нині дедалі більшого значення набувають безпека, гнучкість умов бронювання та можливість швидкого скасування або перенесення поїздки. Туристи стали більш обережними у прийнятті рішень, а середній період планування подорожей суттєво скоротився.

Особливістю сучасного етапу розвитку туристичного ринку є зміна структури попиту. Значна частина українських туристів віддає перевагу короткостроковим поїздкам, автобусним турам та подорожам до країн Європейського Союзу. Саме цей фактор сприяв зростанню ролі автобусного туризму в Україні після 2022 року.

Динаміка трансформації туристичного попиту в умовах сучасних криз наведена в таблиці 1.3.

Таблиця 1.3

Основні зміни споживчої поведінки туристів в умовах воєнних та
посткризових викликів

До кризових явищ	В сучасних умовах
Довгострокове планування подорожей	Короткий цикл прийняття рішення
Переважання авіаподорожей	Зростання популярності автобусних турів
Орієнтація на комфорт	Пріоритет безпеки
Фіксовані програми турів	Попит на гнучкі туристичні продукти
Висока лояльність до напрямків	Готовність швидко змінювати дестинацію
Традиційні канали продажів	Активне використання цифрових сервісів

Джерело: складено автором на основі аналізу сучасних тенденцій туристичного ринку.

Важливим наслідком воєнних та посткризових процесів стала активна цифровізація туристичного бізнесу. Багато підприємств були змушені переглянути підходи до взаємодії з клієнтами та максимально перевести бізнес-процеси в онлайн-середовище. Значно зросла роль соціальних мереж, чат-ботів, CRM-систем, онлайн-консультацій та автоматизованих систем бронювання.

Сучасні умови також стимулювали розвиток нових форматів туристичних послуг. Туристичні підприємства почали активніше використовувати індивідуальні тури, комбіновані маршрути, авторські подорожі та персоналізовані пропозиції. Підвищилася роль аналітики даних і цифрових інструментів прогнозування попиту.

Для українських туристичних підприємств характерною стала необхідність диверсифікації ризиків. Якщо раніше більшість компаній спеціалізувалася на обмеженій кількості напрямків, то нині спостерігається тенденція до розширення географії турів, формування альтернативних маршрутів та активного пошуку нових ринкових ніш.

Окремої уваги заслуговують кадрові виклики. Воєнні дії спричинили масштабні міграційні процеси та дефіцит трудових ресурсів. Частина фахівців туристичної сфери змінила місце проживання або професійну діяльність, що змусило підприємства переглядати підходи до управління персоналом, впроваджувати дистанційні форми роботи та підвищувати рівень автоматизації окремих процесів.

Для оцінки комплексного впливу кризових явищ на туристичний бізнес доцільно узагальнити основні наслідки у таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

Вплив воєнних та посткризових викликів на діяльність туристичних підприємств України

Сфера впливу	Основні наслідки
Туристичний попит	Скорочення та зміна структури попиту
Логістика	Зміна маршрутів та зростання транспортних витрат
Фінанси	Підвищення витрат та зниження прибутковості
Персонал	Дефіцит кадрів та релокація працівників
Маркетинг	Посилення ролі цифрових комунікацій
Управління	Необхідність впровадження антикризових стратегій
Конкуренція	Перерозподіл ринкових позицій між підприємствами

Попри значні труднощі, кризові процеси стали каталізатором трансформації туристичної галузі. Частина підприємств змогла адаптуватися до нових умов, переглянути свої бізнес-моделі та сформувати нові конкурентні переваги. Зокрема, українські туроператори активізували розвиток автобусного туризму, розширили співпрацю з європейськими партнерами та впровадили сучасні цифрові рішення для обслуговування клієнтів.

Яскравим прикладом такої адаптації є діяльність ТОВ «Аккорд-Тур», яке після початку повномасштабної війни змогло оперативно перебудувати свою діяльність відповідно до нових умов ринку. Компанія посилила розвиток автобусних турів до країн Європи, удосконалила цифрові канали взаємодії з

клієнтами та розширила туристичний продукт з урахуванням змін у споживчих потребах. Саме тому аналіз практичного досвіду підприємства дозволяє оцінити ефективність сучасних антикризових підходів у туристичній сфері.

Таким чином, воєнні та посткризові виклики стали потужним фактором трансформації туристичного бізнесу України. Вони суттєво змінили умови функціонування туристичних підприємств, структуру попиту та підходи до управління діяльністю. Водночас сучасні виклики стимулювали цифровізацію, підвищення гнучкості бізнес-процесів та пошук нових моделей розвитку. Успішне функціонування туристичних підприємств в умовах високої невизначеності значною мірою залежить від здатності своєчасно адаптуватися до змін, ефективно управляти ризиками та використовувати нові можливості для забезпечення стійкого розвитку.

1.3. Сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств

Динамічність сучасного бізнес-середовища, зростання рівня глобальної невизначеності та посилення впливу зовнішніх кризових факторів зумовлюють необхідність пошуку нових підходів до забезпечення стійкості підприємств. Для туристичної галузі ця проблема є особливо актуальною, оскільки туристичні підприємства функціонують в умовах постійної залежності від економічних, політичних, соціальних та безпекових факторів. У таких умовах традиційні методи управління вже не здатні повною мірою забезпечити конкурентоспроможність та стабільність діяльності, що обумовлює необхідність впровадження сучасних інструментів антикризового розвитку.

У науковій літературі стійкість підприємства (organizational resilience) розглядається як здатність організації передбачати, адаптуватися та ефективно реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому ключові

функції та можливості розвитку. Сучасна концепція резильєнтності виходить за межі традиційного антикризового управління та передбачає не лише подолання наслідків кризових ситуацій, а й формування довгострокової здатності до адаптації та трансформації.

Для туристичних підприємств стійкість означає здатність підтримувати операційну діяльність, зберігати клієнтську базу, адаптувати туристичні продукти до нових умов та забезпечувати фінансову стабільність навіть за умов суттєвих зовнішніх потрясінь.

Сучасна система забезпечення стійкості туристичних підприємств базується на комплексному використанні організаційних, фінансових, маркетингових та цифрових інструментів. Основні групи таких інструментів наведено на рисунку 1.3.

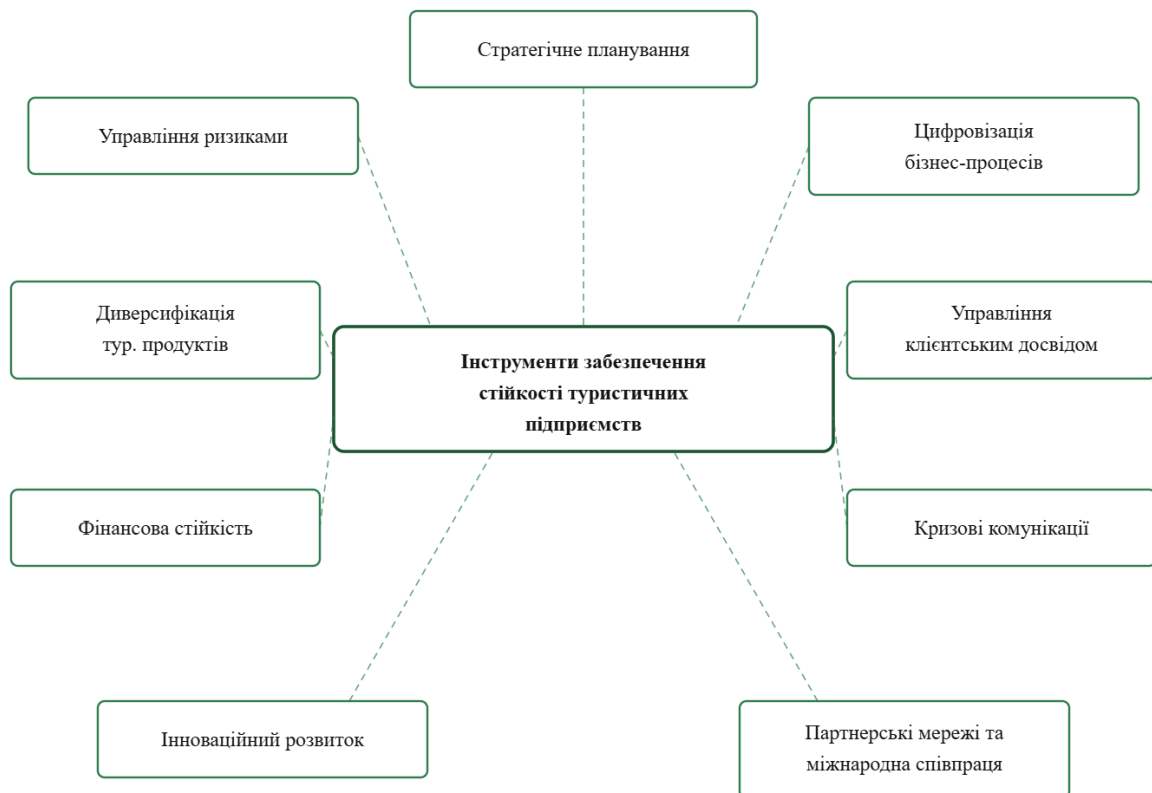


Рисунок 1.3. Сучасні інструменти забезпечення стійкості туристичних підприємств

Одним із ключових інструментів сучасного антикризового розвитку є стратегічне планування. В умовах нестабільності підприємства повинні не лише визначати довгострокові цілі розвитку, але й розробляти альтернативні сценарії реагування на можливі кризові ситуації. Сценарне планування дозволяє завчасно підготувати варіанти управлінських рішень для різних умов розвитку зовнішнього середовища та мінімізувати час реагування на зміни.

Важливим напрямом забезпечення стійкості є управління ризиками. Сучасний ризик-менеджмент передбачає систематичну ідентифікацію ризиків, оцінку їх впливу та розробку механізмів мінімізації негативних наслідків. Для туристичних підприємств особливого значення набувають безпекові, фінансові, логістичні, репутаційні та технологічні ризики.

Процес управління ризиками туристичного підприємства представлено на рисунку 1.4.

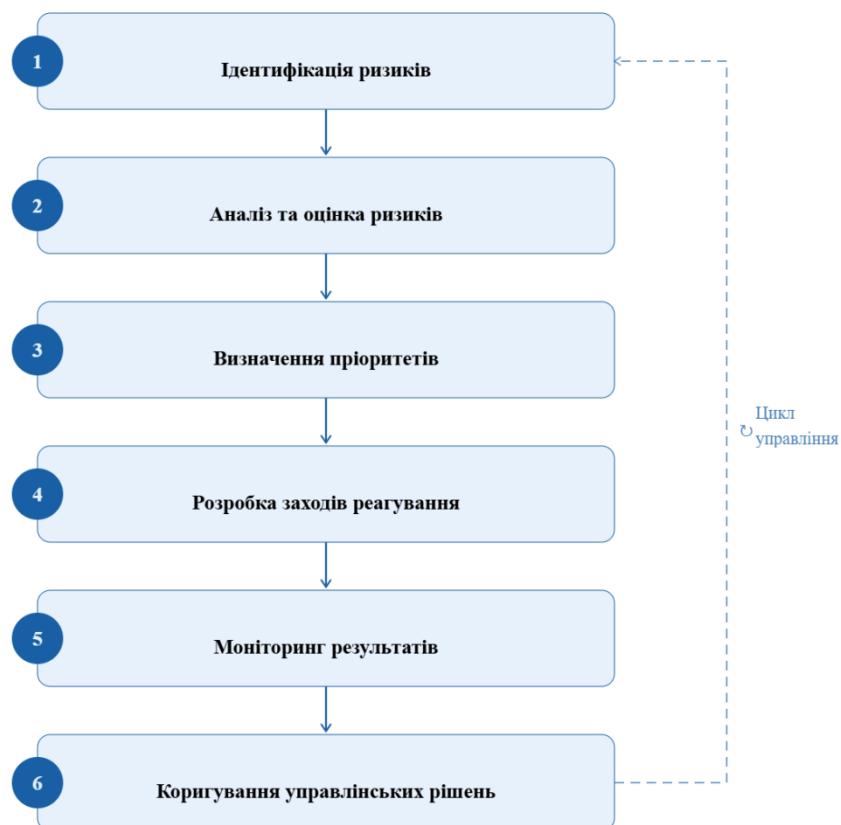


Рисунок 1.4. Етапи управління ризиками туристичного підприємства

У сучасних умовах одним із найбільш ефективних інструментів антикризового розвитку стала цифровізація діяльності підприємств. Впровадження цифрових технологій дозволяє автоматизувати бізнес-процеси, підвищити якість обслуговування клієнтів та забезпечити гнучкість управління.

Для туристичних компаній цифровізація охоплює такі напрями:

онлайн-бронювання туристичних послуг;

CRM-системи управління клієнтами;

автоматизацію маркетингових кампаній;

електронний документообіг;

чат-боти та цифрову підтримку клієнтів;

аналітичні системи прогнозування попиту;

використання технологій штучного інтелекту.

Особливу роль цифрові інструменти почали відігравати після пандемії COVID-19 та в умовах воєнного стану, коли значна частина комунікацій із клієнтами перейшла в онлайн-середовище. Саме цифрові технології дозволили багатьом туристичним підприємствам зберегти взаємодію зі споживачами та підтримати рівень продажів.

Останніми роками важливим напрямом розвитку туристичного бізнесу стало впровадження технологій штучного інтелекту. Використання AI-рішень дозволяє автоматизувати значну частину операційних процесів, здійснювати персоналізацію туристичних пропозицій та підвищувати ефективність маркетингової діяльності.

Основні можливості використання штучного інтелекту в туристичній сфері наведено в таблиці 1.5.

Використання технологій штучного інтелекту в діяльності туристичних підприємств

Напрямок використання	Практичне застосування
Прогнозування попиту	Аналіз поведінки клієнтів та формування прогнозів продажів
Персоналізація послуг	Формування індивідуальних туристичних пропозицій
Чат-боти	Автоматизоване консультування клієнтів
Динамічне ціноутворення	Оптимізація вартості туристичних продуктів
Аналіз відгуків	Виявлення проблемних аспектів обслуговування
Маркетингова аналітика	Сегментація клієнтів та оцінка ефективності реклами

Джерело: складено автором на основі сучасних досліджень цифрової трансформації туризму.

Ще одним важливим інструментом антикризового розвитку виступає диверсифікація діяльності. У сучасних умовах туристичні підприємства прагнуть уникати надмірної залежності від окремих напрямків, ринків або категорій споживачів. Диверсифікація може здійснюватися через розширення географії туристичних маршрутів, створення нових туристичних продуктів, освоєння нових сегментів ринку та розвиток додаткових сервісів.

Для українських туристичних компаній після 2022 року особливо актуальним стало розширення європейських напрямків та розвиток автобусного туризму як альтернативи авіап перевезенням.

Не менш важливою складовою стійкості підприємства є забезпечення фінансової стабільності. Наявність фінансових резервів, оптимізація структури витрат, контроль ліквідності та ефективне управління грошовими потоками дозволяють підприємствам зменшувати негативний вплив кризових явищ та забезпечувати безперервність діяльності.

У сучасних умовах значно зростає роль клієнтоорієнтованого підходу. Підприємства, які підтримують якісну комунікацію з клієнтами та забезпечують високий рівень сервісу, мають більше можливостей для збереження ринкових позицій навіть у кризових умовах. Саме тому управління

клієнтським досвідом сьогодні розглядається як один із ключових факторів довгострокової стійкості туристичних компаній.

Важливою складовою антикризового розвитку є кризові комунікації. Під час кризових ситуацій швидкість та якість інформаційного реагування безпосередньо впливають на рівень довіри клієнтів. Туристичні підприємства повинні забезпечувати оперативне інформування споживачів щодо змін умов подорожей, можливих ризиків, процедур повернення коштів та альтернативних варіантів обслуговування.

Сучасна практика свідчить, що високий рівень стійкості значною мірою залежить від розвитку партнерських мереж. Співпраця з міжнародними туроператорами, транспортними компаніями, страховими організаціями та цифровими платформами дозволяє підвищувати гнучкість бізнесу та швидше адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Для оцінки ефективності окремих інструментів доцільно порівняти їхній вплив на забезпечення стійкості туристичного підприємства (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

Вплив сучасних інструментів на забезпечення стійкості туристичних підприємств

Інструмент	Основний результат
Управління ризиками	Зменшення негативних наслідків криз
Цифровізація	Підвищення ефективності бізнес-процесів
CRM-системи	Зростання лояльності клієнтів
Диверсифікація продуктів	Зниження ринкових ризиків
Штучний інтелект	Підвищення якості управлінських рішень
Фінансове планування	Забезпечення ліквідності підприємства
Партнерські мережі	Розширення можливостей адаптації

Аналіз сучасних тенденцій розвитку туристичного ринку свідчить, що підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, інноваційні методи управління та системи ризик-менеджменту, демонструють вищий рівень адаптивності та конкурентоспроможності. Особливо актуальними такі

підходи є для українських туристичних компаній, які функціонують в умовах тривалої невизначеності та високих зовнішніх ризиків.

Таким чином, сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств формують основу їх довгострокової конкурентоспроможності. Комплексне використання стратегічного планування, управління ризиками, цифрових технологій, фінансового менеджменту, клієнтоорієнтованого підходу та інноваційних рішень дозволяє туристичним підприємствам не лише ефективно реагувати на кризові явища, а й використовувати їх як можливість для подальшого розвитку. Саме такі підходи сьогодні дедалі активніше застосовуються провідними українськими туроператорами, зокрема ТОВ «Аккорд-Тур», діяльність якого буде детально проаналізована у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 1

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади антикризового управління туристичними підприємствами в умовах воєнних та посткризових викликів.

Встановлено, що антикризове управління є комплексною системою управлінських рішень і заходів, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження та подолання кризових явищ, а також забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах нестабільного зовнішнього середовища. З'ясовано, що на сучасному етапі розвитку економіки антикризове управління розглядається не лише як механізм реагування на кризу, а як інструмент формування довгострокової стійкості та адаптивності підприємства.

Доведено, що туристична галузь є однією з найбільш вразливих до зовнішніх загроз сфер економіки через високу залежність від політичної ситуації, рівня безпеки, транспортної доступності, міжнародної мобільності населення та платоспроможного попиту. Визначено, що ефективність

антикризового управління туристичними підприємствами базується на принципах системності, превентивності, гнучкості, адаптивності, безперервного моніторингу та стратегічної орієнтованості.

Проаналізовано вплив воєнних та посткризових викликів на функціонування туристичного бізнесу України. Встановлено, що пандемія COVID-19 та повномасштабна війна спричинили суттєві трансформації туристичного ринку, які проявилися у скороченні туристичних потоків, зміні структури попиту, трансформації логістичних маршрутів, зростанні ролі безпекового фактору та необхідності перегляду традиційних моделей ведення бізнесу. Водночас сучасні виклики стали каталізатором цифровізації туристичної діяльності та пошуку нових форматів взаємодії зі споживачами.

Узагальнено сучасні підходи до забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств. Визначено, що ключовими інструментами підвищення конкурентоспроможності в умовах нестабільності виступають ризик-менеджмент, сценарне планування, цифровізація бізнес-процесів, диверсифікація туристичних продуктів, розвиток клієнтоорієнтованого підходу, використання технологій штучного інтелекту та формування ефективних партнерських мереж.

Обґрунтовано, що в сучасних умовах основою успішного функціонування туристичних підприємств стає не лише здатність долати наслідки кризових явищ, а й уміння швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, використовувати інноваційні управлінські рішення та формувати довгострокові конкурентні переваги. Саме тому антикризове управління сьогодні виступає важливим елементом стратегічного розвитку туристичних підприємств та необхідною умовою їхньої стійкості в умовах воєнних і посткризових трансформацій.

Отримані теоретичні результати створюють методологічну основу для подальшого аналізу діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», оцінки впливу сучасних викликів на його функціонування та розробки практичних рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління підприємством.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

2.1. Загальна характеристика діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Аккорд-Тур» розпочало свою діяльність 10 грудня 2003 року. Ліцензію на ведення туроператорської діяльності підприємство фактично отримало 25 березня 2004 року. Відтоді компанія набула значного досвіду та утвердилася як один із провідних вітчизняних туроператорів, переважно спеціалізуючись на автобусних турах до європейських країн та активно розвиваючи внутрішній туризм в Україні.

Тривале функціонування на динамічному та часто непередбачуваному українському туристичному ринку, який пережив декілька кризових періодів, включаючи фінансову кризу 2008 року, пандемію COVID-19 та повномасштабне військове вторгнення з 2022 року, демонструє неабияку стійкість компанії та її здатність до адаптації. Успішне подолання цих викликів та збереження лідерських позицій свідчить про те, що компанія, розробила та впровадила ефективні механізми реагування на зміни кон'юнктури ринку, споживчих переваг та регуляторного середовища.

Знаковою подією в розвитку підприємства виявилось урочисте відкриття у м. Львові в 2013 році комплексу туристичного обслуговування «Термінал А», що сприятливо позначилося на динаміці туристичних потоків.

Центральний офіс підприємства розташований у місті Львів за адресою: вул. Новий Світ, 15, індекс 79013. Цей офіс слугує ключовим центром для здійснення операційної та реалізації стратегічної діяльності компанії.

Підприємство внесено до Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських об'єднань (ЄДР) з присвоєнням ідентифікаційного коду 32800179.

Слід зазначити, що компанія «Аккорд-тур» має актуальну ліцензію на здійснення туроператорської діяльності (серія АГ № 580907, видана 16 березня

2012 року). Також підприємство акредитоване при дипломатичних місіях та консульствах іноземних держав, що надає можливість забезпечувати візову підтримку клієнтам – важливий додатковий сервіс для міжнародних мандрівників.

Географія турів, що пропонуються компанією є досить великою, включаючи як держави Європи, так і різноманітні українські області. Серед ключових європейських напрямків діяльності компанії фігурують подорожі до таких держав, як: Італія, Румунія, Нідерланди, Швейцарія, Болгарія, Франція, Чеська Республіка, Німеччина, Хорватія, Австрія, Польща, Угорщина та інші.

Така двовекторна орієнтація на сегменти міжнародного та вітчизняного туризму становить фундаментальну рису її функціонування. Поряд із основною туроператорською роботою, підприємство пропонує супутні сервіси, зокрема резервування готельних номерів та влаштування ділових заходів, серед яких проведення презентацій, організація семінарів та конференцій, що вказує на розширення діяльності поза рамки суто рекреаційного туризму. [24]

Провідним напрямом діяльності підприємства «Аккорд-Тур» є функціонування в якості туристичного оператора, що кодифікується основним КВЕД (Класифікатор видів економічної діяльності) 79.12. Це передбачає, що ключовою сферою спеціалізації компанії є розробка та формування комплексних туристичних продуктів. Серед супутніх напрямів функціонування фігурують робота в якості туристичного агента та надання інших супутніх сервісів у сфері резервування, що свідчить про більш глибоку інтеграцію підприємства у процес формування цінності в туристичній галузі.

Місія ТОВ «Аккорд-Тур» полягає у прагненні забезпечити, щоб відпочинок кожного клієнта проходив «як по нотах» – максимально комфортно, насичено позитивом та незабутньо. Ця місія спирається на задекларовані цінності, ключовими з яких є професіоналізм, клієнтоорієнтованість, надійність, інноваційність та дружнє ставлення. Компанія підкреслює важливість індивідуального підходу до кожного

туриста, високої якості послуг, постійного вдосконалення сервісу, а також принципів відкритості, чесності у взаєминах із клієнтами й партнерами та відповідальності за результати. Команду підприємства характеризують як “рідкісних трудоголиків”.

Компанія має власний веб-сайт (accordtour.com) [24], який є головним каналом для представлення інформації про тури, полегшення процесу бронювання та комунікації з клієнтами. Для зв'язку зі споживачами застосовується різноманітні комунікаційні канали, серед яких телефонний зв'язок (за номерами +38 (063) 368-38-38, +38 (032) 242-61-88, +38 (073) 630-36-38) а також популярні онлайн-месенджери, зокрема Telegram, Viber і WhatsApp. Додатково, компанія активно залучає ІТ-системи для різних бізнес-аспектів, включаючи сервіси бронювання через платформи, подібні до Amadeus.

Управління підприємством виконує директор Петрусь Олена Богданівна, тоді як право підпису документів надано уповноваженій особі – Андрющенко Оксані Володимирівні. Власницька структура характеризується високим рівнем концентрації: засновниками та особами, що є кінцевими бенефіціарами і мають прямий вирішальний вплив, виступають Андрющенко Оксана Володимирівна (з часткою 26.993%) та Ткач Сергій Володимирович (з часткою 73.007%).

Туристична фірма «Аккорд-Тур» використовує лінійно-функціональну організаційну структуру. Такий тип управління вважається компанією оптимальним за умов обраної маркетингової стратегії.

Лінійні керівники ухвалюють рішення і несуть відповідальність; функціональні відділи консультують, готують дані та допомагають у розробці рішень.

Для кожного напрямку (польського, чеського, угорського) існує розробник, що планує маршрути. У розробника є відділ продажів для роботи з туристичними фірмами.

Відтак, кожен відділ має керівника, що повною мірою реалізує управлінські функції в його межах. При цьому кожен співробітник операційного підрозділу підпорядковується безпосередньо тільки своєму керівнику

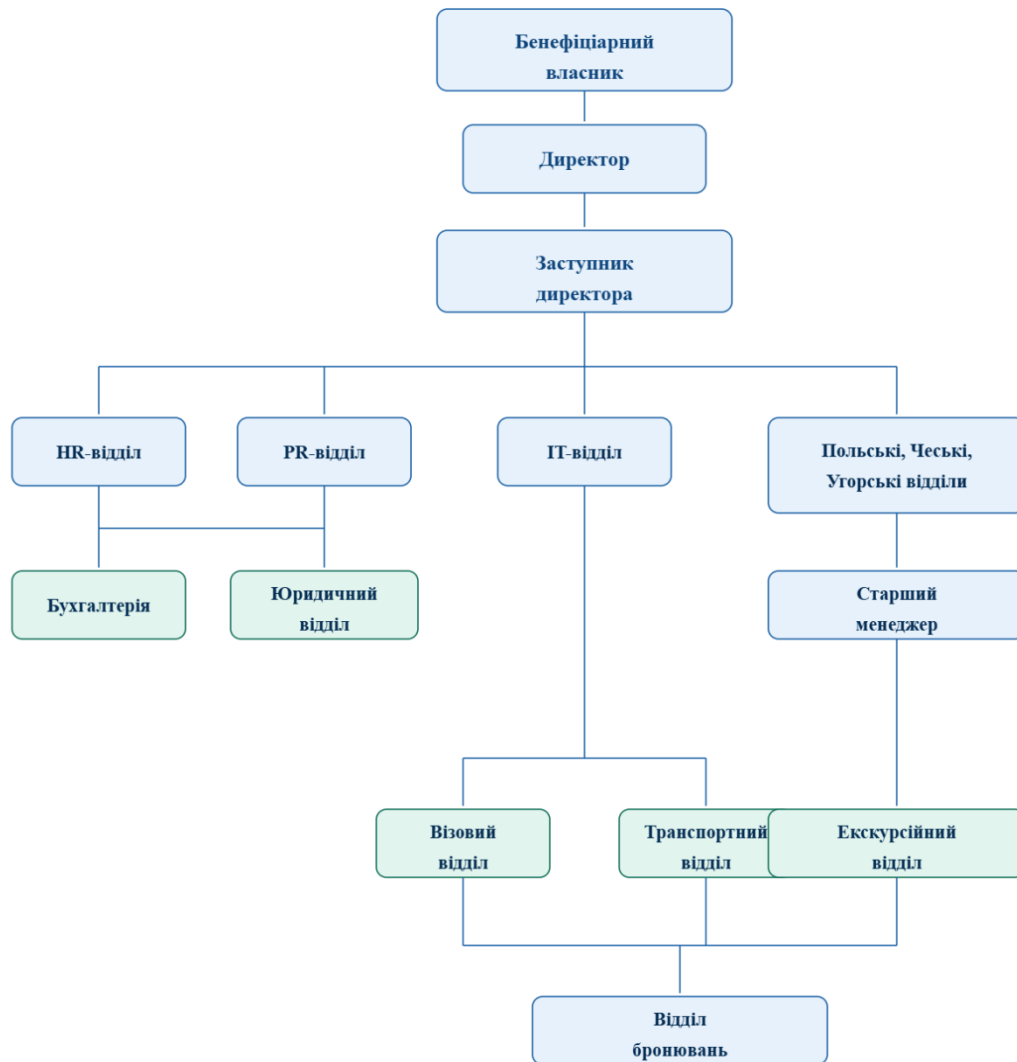


Рис. 2.1 Організаційна структура підприємства

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Керівник компанії «Аккорд-тур» водночас виконує лідерську функцію, консолідуючи колектив у єдиний, згуртований механізм. Ключові рішення приймаються директором, тоді як низку поточних оперативних рішень

ухвалюють і підпорядковані співробітники. Директор представляє компанію у взаємодії з різними вітчизняними та зарубіжними установами, підписує договори та інші нормативні документи, що є обов'язковими для підтримки діяльності компанії. Він також уповноважений ініціювати аудиторську перевірку фінансово-господарської діяльності та вирішувати питання службових відряджень, зокрема закордонних.

Для визначення ефективності туроператорської діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» передбачається проведення економічного аналізу показників фінансової звітності підприємства шляхом динамічного порівняння даних за два останні звітні роки (2025 та 2024).

Проведене дослідження (дані наведено у таблиці 2.1) показало, що, попри деяке скорочення сукупної величини активів, фінансове становище підприємства станом на 2024 рік характеризується позитивною динамікою. Компанія наростила довгострокові активи та суттєво оптимізувала управління дебіторською заборгованістю, що зумовило зростання грошових коштів.

Таблиця 2.1

Оцінка змін та складових активів ТОВ «Аккорд-Тур»

Показники (тис, грн)	2024	2025	Абсолютне відхилення	Відносне відхилення %
Необоротні активи	32 850,0	35 618,0	2 768,0	8,43
Оборотні активи	120 881,4	111 086,6	-13 160,5	-10,89
Сумма активів підприємства	153 731,4	146 704,6	-7 026,8	-4,57
Грошові кошти	171,8	258,5	86,7	50,47
Дебіторська заборгованість	117 234,4	107 720,9	-9 513,5	-8,12
Витрати майбутніх періодів	3 688,7	3 328,9	-359,8	-9,75

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Зафіксовано невелике скорочення сукупної вартості активів компанії на 7 026,8 тис. грн, що еквівалентно 4,57%. Станом на 2025 рік, сукупні активи

оцінювалися у 146 704,6 тис. грн, тоді як у 2024 році цей показник становив 153 731,4 тис. грн.

Всупереч загальному тренду, обсяг необоротних активів збільшився на 2 768,0 тис. грн, що становить 8,43%. Вартісний показник цих активів зріс від 32 850,0 тис. грн до 35 618,0 тис. грн.

Ключовим фактором зниження сукупних активів стало зменшення обсягу оборотних активів на 13 160,5 тис. грн, або на 10,89%. Відповідно, їх вартісна оцінка скоротилася зі 120 881,4 тис. грн до 111 086,6 тис. грн.

Обсяг дебіторської заборгованості скоротився на 9 513,5 тис. грн, що еквівалентно 8,12%.

Зафіксовано значне збільшення залишку грошових коштів на 86,7 тис. грн, або на 50,47%. Незважаючи на те, що абсолютне значення цього приросту невелике у порівнянні з іншими активами, його відсоткове вираження є досить вагомим.

Питома вага необоротних активів у сукупній структурі збільшилася з 21,37% (32 850 / 153 731,4) у 2024 році до 24,28% (35 618 / 146 704,6) у 2025 році. Як наслідок, питома вага оборотних активів скоротилася з 78,63% до 75,72%.

Найсуттєвішим зрушенням стало зниження питомої ваги дебіторської заборгованості у структурі оборотних активів з приблизно 90,85% (109 816,4 / 120 881,4) до орієнтовно 69,64% (77 356,5 / 111 086,6).

У 2025 році ТОВ «Аккорд-Тур» реалізувало стратегію зниження фінансового важеля (делевериджинг), ефективно погасивши вагому частку довгострокових зобов'язань та всю короткострокову банківську заборгованість. Це, в поєднанні зі зростанням власного капіталу, значно посилило фінансову стійкість компанії. Загалом, зміни в структурі джерел фінансування мають здебільшого позитивний характер.

Перийдемо до аналізу джерел формування активів.

Таблиця 2.2

Дослідження джерел формування активів

ТОВ «Аккорд-Тур» та їх змін за 2024- 2025 рр.

Показники (тис, грн)	2024	2025	Абсолютне відхилення тис. грн	Відносне відхилення %
Джерела утворення активів	153 731,4	146 704,6	-7 026,8	-4,57%
Довгострокові зобов'язання і забезпечення	54 390,0	42 100,0	-12 290,0	-22,60%
Власний капітал	18 889,8	20 160,8	1 271,0	6,73%
Поточні зобов'язання	80 451,6	84 443,8	3 992,2	4,96%
Кредити банків	4 372,2	0	-4 372,2	-100,00%
Поточна кредиторська заборгованість	38 255,4	40 750,5	2 495,1	6,52%
Страховання	0	26,4	26,4	-
Розрахунки з оплати праці	29,3	57,5	28,2	96,25%
Інші поточні зобов'язання	37 794,7	43 592,2	5 797,5	15,34%

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Загальна сума джерел фінансування зменшилася на 7 026,8 тис. грн (-4,57%), що точно відповідає динаміці сукупних активів компанії.

Власний капітал зріс на 1 271,0 тис. грн (6,73%), а його частка в структурі пасивів збільшилася з 12,3% до 13,7%.

Довгострокові зобов'язання та забезпечення суттєво зменшилися на 12 290,0 тис. грн (-22,60%), їхня частка в пасивах різко скоротилася з 35,4% до 28,7%.

Загальний обсяг поточних зобов'язань збільшився на 3 992,2 тис. грн (4,96%), а їх частка зросла з 52,3% до 57,6% відповідно.

Поточна кредиторська заборгованість зросла на 2 495,1 тис. грн (6,52%), а інші поточні зобов'язання – на 5 797,5 тис. грн (15,34%)

Таблиця 2.3

Розрахунок і аналіз показників платоспроможності

ТОВ «Аккорд-Тур» за 2024 – 2025 рр.

Коефіцієнт	Розрахунок	Значення на кінець 2024 р.	Значення на кінець 2025 р.	Відхилення
Термінової ліквідності	(Оборотні активи – Запаси) / Поточні зобов'язання і забезпечення	$(120\ 881,4 - 0) / 80\ 451,6 = 1,503$	$(111\ 086,6 - 0) / 84\ 443,8 = 1,316$	-0,187
Загальної ліквідності	Оборотні активи / Поточні зобов'язання і забезпечення	$120\ 881,4 / 80\ 451,6 = 1,503$	$111\ 086,6 / 84\ 443,8 = 1,316$	-0,187
Абсолютної ліквідності	(Грошові кошти Поточні фінансові інвестиції) / Поточні зобов'язання і забезпечення	$(171,8 + 0) / 80\ 451,6 = 0,002$	$(258,5 + 0) / 84\ 443,8 = 0,003$	+0,001

Джерело: побудовано автором за даними підприємства.

У 2024 році показник загальної ліквідності (1,503) знаходився на нижній границі нормативного значення (при рекомендованому інтервалі 1,5-2,5, хоча діапазон 1-2 також нерідко розглядається як допустимий). Станом на 2025 рік цей коефіцієнт скоротився до 1,316. Зазначена динаміка вказує на зниження рівня ліквідності. Хоча компанія й надалі має достатньо оборотних активів для покриття поточних зобов'язань (значення > 1), її запас фінансової міцності знизився. Це зниження спричинене одночасним зменшенням оборотних активів та зростанням поточних зобов'язань.

Як свідчать розрахунки, обсяг запасів компанії (ряд. 1000 + ряд. 1100) дорівнює нулю, що є характерним для туристичного оператора. Через це, показник термінової (швидкої) ліквідності є ідентичним до показника загальної ліквідності. З огляду на це, висновки є подібними: відзначається негативна динаміка, проте його значення все ще перевищує одиницю (при рекомендованому мінімумі > 1).

Показник абсолютної ліквідності демонструє невелике підвищення, що зумовлено приростом обсягу грошових коштів (як було продемонстровано раніше, див. першу таблицю). Проте, його абсолютні величини (0,002 та 0,003) перебувають на критично низькому рівні. Нормативне значення для даного показника становить щонайменше 0,2. Це свідчить про вкрай обмежену спроможність підприємства оперативно погашати власні зобов'язання та значною мірою покладається на своєчасні надходження від боржників.

Таблиця 2.4

Оцінка фінансової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур» за 2024 – 2025 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2024 р.	Значення на кінець 2025 р.	Відхилення
Коефіцієнт фінансової стійкості	Власний капітал / Позиковий капітал	18889,8/ (54390,0+80451,6) =0,140	20 160,8/ (42100,0+84443,8) =0,159	+0,019
Коефіцієнт фінансової автономії	Власний капітал / Всього джерел коштів	18889,8/ 153731,4=0,123	20160,8/ 146704,6=0,137	+0,014
Коефіцієнт фінансового ризику	Залучені кошти / Власний капітал	(54390,0+80451,6)/ 18889,8=7,138	(42100,0+84443,8)/ 20 160,8=6,277	-0,861
Коефіцієнт фінансової залежності	Всього джерел коштів / Власний капітал	15731,4/ 18889,8=8,138	146704,6/ 20160,8=7,277	-0,861
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	Власні оборотні кошти / Власний капітал	(18889,8-32850,0+54390,0)/18889,8 =2,140	(20160,8-35618,0+42100,0)/20160,8 =1,322	-0,818

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності) показує невелике зростання, що є позитивним сигналом і свідчить про деяке зміцнення

фінансової самостійності компанії. Однак його поточне значення (0,137) залишається суттєво нижчим за рекомендований рівень ($> 0,5$).

Показник фінансового важеля (обернений до коефіцієнта автономії) відображає, скільки сукупних активів фінансується кожною гривнею власного капіталу. Зниження цього коефіцієнта є позитивним трендом, що засвідчує деяке зменшення залежності від зовнішнього фінансування. Проте його значення (7,277) залишається дуже високим, вказуючи на значне переважання залучених коштів над власними.

Скорочення показника фінансової залежності розцінюється як сприятливий знак, що свідчить про зменшення фінансових ризиків. Проте, аналогічно до попередніх індикаторів, його величина (6,277) є все ще надмірно високою (нормативне значення < 1), це вказує на персистування значного фінансового ризику, зумовленого високим борговим тягарем.

Динаміка коефіцієнта фінансової стійкості є позитивною, що свідчить про поліпшення балансу між власним та залученим капіталом. Однак, його поточна величина (0,159) залишається невисокою, це підкріплює попередні твердження про незадовільний ступінь фінансової стабільності, зумовлений малою питомою вагою власного капіталу.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу знизився, що, згідно з аналізом, свідчить про поліпшення структури активів, і пов'язано це головним чином зі значним скороченням довгострокових зобов'язань.

Показник рентабельності активів (ROA, Return on Assets) виявляє тенденцію до зростання, що розцінюється як сприятливий знак. Проте, фактичний рівень прибутковості (становить менше 1%) все ще є надзвичайно низьким, що може бути характерним для підприємств із значним обігом капіталу чи невисокою націнкою, але, тим не менш, свідчить про низьку загальну ефективність використання активів.

Дослідження показників динаміки рентабельності ТОВ “Аккорд-тур”,
2024-2025 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2024 р.	Значення на кінець 2025 р.	Відхилення
Рентабельність власного капіталу	$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{((\text{Середньорічна вартість власного капіталу}) / 2)}$	$722,7 / ((18\ 205,8 + 18\ 889,8) / 2) = 0,039$	$1\ 271,0 / ((18\ 889,8 + 20\ 160,8) / 2) = 0,065$	+0,026
Рентабельність сукупного капіталу	$ROA = \frac{\text{Чистий прибуток}}{((\text{Середньорічна вартість активів}) / 2)}$	$722,7 / ((117\ 033,7 + 153\ 731,4) / 2) = 0,005$	$1\ 271,0 / ((153\ 731,4 + 146\ 704,6) / 2) = 0,008$	+0,003
Операційна рентабельність	$Ro = \frac{\text{Операційний прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	$7087,0 / 27109,8 = 0,261$	$4469,9 / 29\ 171,4 = 0,153$	-0,108
Валова рентабельність продажів	$Rg = \frac{\text{Валовий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	$(27\ 109,8 - 14\ 070,3) / 27\ 109,8 = 0,481$	$(29\ 171,4 - 14\ 984,1) / 29\ 171,4 = 0,486$	+0,005
Чиста рентабельність продажів (R_N)	$Rn = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Чистий дохід від реалізації продукції}}$	$722,7 / 27\ 109,8 = 0,027$	$1\ 271,0 / 29\ 171,4 = 0,044$	+0,017

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Рентабельність власного капіталу (ROE, Return on Equity) демонструє надзвичайно високі темпи приросту (збільшення майже у 1,7 раза). Така динаміка, що суттєво перевищує темпи зростання ROA, є свідченням значного впливу фінансового важеля (залучення боргового капіталу) – дохідність для акціонерів збільшується випереджальними темпами за рахунок використання позик. Досягнуте значення у 6,5% можна охарактеризувати як задовільне.

Показник валової рентабельності реалізації (R_g) залишається на високому та стабільному рівні, демонструючи навіть незначне підвищення.

Аналіз рентабельності операційної діяльності (R_o) виявляє її стрімке зниження, що становить близько 11 відсоткових пунктів. Ця тенденція є вкрай негативним індикатором. Попри збільшення обсягів доходу від реалізації та збереження стабільного рівня валової прибутковості, операційні видатки (включаючи адміністративні та витрати на збут) збільшилися до такого рівня, що нівелювали значну частку отриманого прибутку.

Попри зниження показника операційної рентабельності (R_o), спостерігається зростання чистої рентабельності (R_n). Така ситуація, що видається парадоксальною, зумовлена суттєвим зменшенням витрат, які обліковуються після операційного прибутку (зокрема, фінансових видатків та податкових платежів). Беручи до уваги значне погашення довгострокових зобов'язань та банківських позик (як зазначалося вище), найбільш вірогідним чинником цього є істотне скорочення видатків на обслуговування боргу (сплату відсотків).

Заради точнішого оцінювання рентабельності підприємства буде проведено факторний аналіз за відповідною формулою.

$$ROE = \frac{\text{Чистий прибуток}}{\text{Власний капітал}} = R_N \times RO \times FD \quad \text{Формула 2.1}$$

Для цього нам потрібно розрухувати ресурсовіддачу (RO) (Чистий дохід від реалізації продукції / Вартість активів) та коефіцієнт фінансової залежності (FD) (Вартість активів / Вартість власного капіталу) за два звітних роки.

Обчислення показників за 2024 рік (попередній звітний період)

$$RO_{24} = 27109,8 / 153731,4 = 0,176;$$

$$FD_{24} = 153731,4 / 18889,8 = 8,138$$

Розрахування показників за 2024 рік (звітний період)

$$RO_{25} = 29171,4 / 146704,6 = 0,199;$$

$$FD_{25} = 146704,6 / 20160,8 = 7,276$$

Чиста рентабельність продажу розраховується за формулою:

$$\Delta ROE(R_N) = (R_{N25} - R_{N24}) \times RO_{N25} \times FD_{N24}) \quad \text{Формула 2.2}$$

Підставимо показники:

$$(0,044-0,027) \times 0,176 \times 8,138=0,024$$

Збільшення чистої рентабельності продажів (з 2,7% до 4,4%) здійснило найвагоміший позитивний внесок у динаміку ROE. Через цей фактор рентабельність власного капіталу підвищилася на +0,024 (або +2,4 відсоткових пункти).

Ресурсовіддача обчислюється за такою формулою:

$$\Delta ROE (R_O) = R_{N25} \times (RO_{25} - RO_{24}) \times FD_{24}) \quad \text{Формула 2.3}$$

Підставимо показники:

$$0,044 \times (0,199-0,176) \times 8,138=0,008$$

Незначне прискорення оборотності активів (ресурсовіддачі) також сприятливо вплинуло на ROE, збільшивши його на +0,008 (або +0,8 в.п.).

Коефіцієнт фінансової залежності розраховується за формулою:

$$\Delta ROE(FD) = R_{N25} \times RO_{25} \times (FD_{24} - FD_{24}) \quad \text{Формула 2.4}$$

Підставимо показники:

$$0,044 \times 0,199 \times (7,276-8,138)=-0,007$$

Зменшення показника фінансової залежності (з 8,138 до 7,277), тобто послаблення фінансового важеля, негативно вплинуло на ROE, скоротивши його на -0,007 (або -0,7 в.п.).

Зміна коефіцієнту рентабельності власного капіталу визначається за такою формулою:

$$\Delta ROE = \Delta ROE(R_N) + \Delta ROE(RO) + \Delta ROE(FD) \quad \text{Формула 2.5}$$

Підставимо показники.

$$0,024+0,008+(-0,007)= 0,025$$

За результатами факторного аналізу, загальне зростання ROE становило +0,025 (або +2,5 відсоткових пункти).

Проведений аналіз засвідчив, що ключовим фактором збільшення показника рентабельності власного капіталу для ТОВ «Аккорд-тур» у 2025 році виявилось підвищення рівня чистої рентабельності реалізованої продукції

(послуг). Прискорення обороту активів також мало позитивний ефект. Скорочення рівня фінансової залежності підприємства, незважаючи на його стратегічну доцільність з точки зору мінімізації ризиків, певним чином обмежило динаміку зростання ROE.

Таблиця 2.6

Оцінка рівня ділової активності ТОВ «Аккорд-тур» у 2024-2025 рр.

Показник	Розрахунок	Значення на кінець 2024 р.	Значення на кінець 2025 р.	Відхилення
Коефіцієнт оборотності активів	$RO = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість активів})/2)}$	$27109,8 / ((117033,7 + 153731,4) / 2) = 0,200$	$29171,4 / ((153731,4 + 146704,6) / 2) = 0,194$	-0,006
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	$КОДЗ = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість дебіторської заборгованості})/2)}$	$27109,8 / ((10154,3 + 8242,6) / 2) = 2,947$	$29171,4 / ((8242,6 + 8637,4) / 2) = 3,456$	+0,509
Термін оборотності дебіторської заборгованості	$ТОДЗ = 365 / КОДЗ$	$365 / 2,947 = 123,9$	$365 / 3,456 = 105,6$	18,3
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	$КОКЗ = \frac{\text{Чистий дохід}}{((\text{Середня вартість кредиторської заборгованості})/2)}$	$27109,8 / ((7840,2 + 33245,4) / 2) = 1,320$	$29171,4 / ((33245,4 + 30750,5) / 2) = 0,912$	-0,408
Термін оборотності кредиторської заборгованості	$ТОКЗ = 365 / КОКЗ$	$365 / 1,320 = 276,5$	$365 / 0,912 = 400,2$	+123,7
Коефіцієнт оборотності основних засобів	$КООЗ = \frac{\text{Чистий дохід від реалізації}}{((\text{Середня вартість основних засобів})/2)}$	$27109,8 / ((622,0 + 429,0) / 2) = 51,589$	$29171,4 / ((429,0 + 709,4) / 2) = 51,250$	-0,339

Джерело: побудовано автором за даними підприємства

Невелике падіння коефіцієнта оборотності активів свідчить про деяке зниження ефективності використання активів для генерації доходу. Загалом, показник є низьким, що вказує і підтверджує тривалий період їх обороту.

Підвищення показника оборотності дебіторської заборгованості розцінюється як сприятливий тренд, що свідчить про пришвидшення процесу отримання платежів від покупців та замовників.

Зменшення тривалості одного обороту дебіторської заборгованості (ТОДЗ) на 18,3 дня становить вагоме позитивне зрушення. Проте, період у 105,6 днів все ще залишається доволі значним.

Скорочення показника оборотності кредиторської заборгованості (КОКЗ) свідчить про те, що підприємство почало здійснювати розрахунки зі своїми постачальниками та контрагентами менш оперативно.

Стрімке збільшення тривалості обороту кредиторської заборгованості (ТОКЗ) на 123,7 дня є досить значущим. З одного боку, це надає доступ до додаткового, умовно “безоплатного” фінансового ресурсу. Водночас, настільки тривалий період погашення здатен спричинити ризики погіршення взаємин із постачальниками.

Надмірно тривалий термін обороту кредиторської заборгованості розглядається як підтвердження того, що основні засоби займають невелику частку в активах. При цьому, деяке зниження ефективності використання основних засобів свідчить про мінімальне погіршення їх віддачі.

2.2. Оцінка впливу воєнних та посткризових чинників на діяльність підприємства

Функціонування туристичних підприємств в Україні протягом останніх років відбувається в умовах безпрецедентних викликів, пов’язаних спочатку з наслідками пандемії COVID-19, а згодом із повномасштабною війною. Туристична галузь належить до найбільш чутливих секторів економіки, оскільки безпосередньо залежить від мобільності населення, рівня безпеки, міжнародних транспортних сполучень та платоспроможності споживачів. У зв’язку з цим оцінка впливу воєнних та посткризових чинників на діяльність

ТОВ «Аккорд-Тур» дозволяє визначити масштаби трансформації бізнесу та ефективність адаптаційних заходів, реалізованих підприємством.

ТОВ «Аккорд-Тур» є одним із найбільших українських туроператорів, який спеціалізується на організації автобусних, авіаційних та комбінованих турів до країн Європи. До початку повномасштабної війни компанія активно працювала на ринку міжнародного туризму, пропонуючи широкий спектр туристичних продуктів та використовуючи розгалужену мережу партнерів у країнах Європейського Союзу.

Пандемія COVID-19 стала першим серйозним випробуванням для підприємства. Закриття кордонів, карантинні обмеження та скасування міжнародного транспортного сполучення призвели до різкого скорочення обсягів реалізації туристичних продуктів. Водночас досвід роботи в умовах пандемії сформував у компанії певні адаптаційні механізми, які в подальшому стали важливим фактором забезпечення стійкості під час воєнної кризи.

Після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року діяльність підприємства зазнала суттєвих змін. Насамперед відбулося різке скорочення попиту на туристичні послуги через загальну невизначеність, безпекові ризики та зміну пріоритетів населення. Значна частина потенційних клієнтів відклала туристичні поїздки, зосередившись на вирішенні соціально-побутових питань та забезпеченні власної безпеки.

Одним із найбільш відчутних наслідків війни стало закриття повітряного простору України. Якщо до 2022 року значна частина міжнародних турів реалізовувалася з використанням авіаперевезень, то після початку воєнних дій туристичні компанії були змушені повністю перебудувати логістичні схеми обслуговування клієнтів.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» ця ситуація стала водночас викликом і можливістю. Оскільки компанія традиційно спеціалізувалася на автобусних турах, вона отримала конкурентну перевагу порівняно з операторами, діяльність яких значною мірою залежала від авіаперевезень. Саме автобусний

туризм став одним із найбільш затребуваних форматів міжнародних подорожей серед українців у нових умовах.

Основні воєнні та посткризові чинники, які вплинули на діяльність підприємства, наведено в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Вплив воєнних та посткризових чинників на діяльність
ТОВ «Аккорд-Тур»

Чинник	Характер впливу
Закриття повітряного простору	Переорієнтація на автобусні маршрути
Воєнні ризики	Зниження туристичної активності населення
Інфляційні процеси	Зростання вартості туристичних продуктів
Валютні коливання	Перегляд цінової політики
Міграція населення	Формування нових сегментів споживачів
Дефіцит персоналу	Необхідність оптимізації бізнес-процесів
Цифровізація ринку	Посилення ролі онлайн-комунікацій
Зміна споживчої поведінки	Попит на гнучкі умови бронювання

Однією з найбільш помітних змін стала трансформація споживчої поведінки клієнтів. У сучасних умовах туристи значно більше уваги приділяють питанням безпеки, надійності перевізників та гнучкості умов подорожей. Важливими критеріями вибору туристичного продукту стали можливість зміни дати туру, повернення коштів у разі форс-мажорних обставин та оперативна інформаційна підтримка.

На основі аналізу діяльності підприємства можна виділити основні зміни у поведінці споживачів туристичних послуг (табл. 2.8).

Зміни споживчої поведінки клієнтів ТОВ «Аккорд-Тур»

До 2022 року	Після 2022 року
Раннє бронювання	Скорочення термінів прийняття рішення
Орієнтація на ціну	Орієнтація на безпеку та надійність
Популярність авіатурів	Переважання автобусних турів
Стабільний попит	Висока чутливість до зовнішніх подій
Стандартні програми	Попит на гнучкі маршрути

Важливим фактором адаптації підприємства стала диверсифікація туристичного продукту. Компанія розширила асортимент короткострокових автобусних турів до країн Центральної та Західної Європи, що дозволило задовольнити потреби нових категорій клієнтів.

Аналіз інформації, представленої на офіційному вебсайті компанії, свідчить про значне розширення пропозицій автобусних турів до Польщі, Чехії, Австрії, Німеччини, Угорщини, Італії, Франції та інших європейських країн. Особливу популярність отримали комбіновані маршрути, які поєднують відвідування кількох держав у межах однієї подорожі.

Позитивним фактором для діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» стало збільшення кількості українців, які тимчасово перебувають у країнах Європейського Союзу. Це сприяло формуванню нового сегмента клієнтів, зацікавлених у туристичних поїздках територією Європи.

Значних змін зазнала система комунікацій із клієнтами. В умовах високої невизначеності особливого значення набули цифрові канали взаємодії. Компанія активно використовує офіційний сайт, соціальні мережі, електронні розсилки та онлайн-консультації для інформування споживачів щодо змін у програмах турів, умов подорожей та актуальних вимог до перетину кордонів.

Сучасний сайт ТОВ «Аккорд-Тур» виконує не лише інформаційну, але й маркетингову функцію. На платформі представлено широкий каталог туристичних продуктів, система онлайн-бронювання, інформація про акційні пропозиції та інструменти швидкого зворотного зв'язку. Це дозволяє

підприємству підтримувати постійний контакт із клієнтами незалежно від їхнього місця перебування.

Водночас воєнні та посткризові виклики спричинили зростання витрат підприємства. До основних факторів збільшення витрат належать:

- підвищення вартості пального;
- зростання витрат на логістику;
- інфляційні процеси;
- коливання валютних курсів;
- підвищення витрат на цифрову інфраструктуру;
- необхідність забезпечення додаткових заходів безпеки.

Попри складні умови функціонування, підприємство продовжує підтримувати високу активність на туристичному ринку та регулярно оновлює туристичні пропозиції відповідно до поточної ситуації.

Для узагальнення результатів аналізу доцільно провести SWOT-оцінку впливу сучасних викликів на діяльність підприємства (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

SWOT-аналіз впливу воєнних та посткризових чинників на діяльність
ТОВ «Аккорд-Тур»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Відомий бренд на ринку	Залежність від міжнародних перевезень
Досвід організації автобусних турів	Висока чутливість до зовнішніх ризиків
Розвинена партнерська мережа	Зростання операційних витрат
Активна цифрова присутність	Валютні ризики
Можливості	Загрози
Зростання попиту на автобусний туризм	Тривале збереження воєнних ризиків
Розширення європейських напрямків	Економічна нестабільність
Використання цифрових технологій	Подальше скорочення платоспроможного попиту
Формування нових сегментів клієнтів	Посилення конкуренції

Результати SWOT-аналізу свідчать, що підприємство має достатній потенціал для подальшої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Основними конкурентними перевагами компанії залишаються впізнаваний бренд, багаторічний досвід роботи на туристичному ринку, спеціалізація на автобусних турах та активне використання цифрових інструментів комунікації.

Таким чином, воєнні та посткризові чинники суттєво вплинули на діяльність ТОВ «Аккорд-Тур», спричинивши трансформацію туристичного продукту, зміну логістичних схем, перегляд маркетингових підходів та структури взаємодії з клієнтами. Водночас підприємство продемонструвало високий рівень адаптивності, використавши власні конкурентні переваги для збереження позицій на ринку. Отримані результати створюють основу для подальшого аналізу антикризових заходів та оцінки стійкості бізнес-моделі компанії.

2.3. Аналіз діючих антикризових заходів та оцінка стійкості бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-Тур»

В умовах воєнних та посткризових трансформацій туристичного ринку особливого значення набуває здатність підприємства не лише реагувати на кризові явища, а й формувати ефективну систему адаптації до змін зовнішнього середовища. Для туристичних підприємств України питання стійкості бізнес-моделі є одним із ключових чинників збереження конкурентоспроможності та забезпечення подальшого розвитку. У цьому контексті доцільним є аналіз антикризових заходів, реалізованих ТОВ «Аккорд-Тур», а також оцінка ефективності сформованої системи управління в умовах підвищеної невизначеності.

Аналіз діяльності підприємства свідчить, що після початку повномасштабної війни компанія була змушена оперативно адаптувати власну бізнес-модель до нових умов функціонування. Якщо до 2022 року значна частина туристичних продуктів орієнтувалася на класичний формат міжнародного туризму з використанням авіап перевезень та довгострокового

планування подорожей, то сучасні умови вимагали перегляду ключових управлінських підходів.

Першочерговим завданням стало забезпечення безперервності діяльності підприємства та збереження клієнтської довіри. Саме тому значна частина антикризових заходів була спрямована на підтримання стабільної комунікації зі споживачами, швидке оновлення туристичних програм та адаптацію продуктового портфеля до нових потреб ринку.

Серед основних антикризових заходів, реалізованих ТОВ «Аккорд-Тур», можна виділити такі:

- переорієнтація на автобусний туризм;
- диверсифікація туристичних маршрутів;
- цифровізація бізнес-процесів;
- посилення онлайн-комунікацій із клієнтами;
- гнучка цінова політика;
- розширення співпраці з європейськими партнерами;
- постійне оновлення туристичного продукту;
- адаптація маркетингової стратегії до нових умов ринку.

Систематизацію реалізованих антикризових заходів наведено в таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Основні антикризові заходи ТОВ «Аккорд-Тур»

Напрямок	Реалізовані заходи
Продуктова політика	Розширення автобусних турів, створення нових маршрутів
Маркетинг	Активізація цифрових каналів просування
Клієнтський сервіс	Онлайн-консультації та оперативне інформування
Логістика	Оптимізація маршрутів через країни ЄС
Партнерська взаємодія	Посилення співпраці з європейськими контрагентами
Управління ризиками	Гнучкі умови бронювання та перенесення турів
Цифровізація	Розвиток онлайн-бронювання та дистанційної взаємодії

Одним із найважливіших факторів стійкості підприємства стала його багаторічна спеціалізація на автобусному туризмі. На відміну від багатьох українських туроператорів, діяльність яких була тісно пов'язана з авіап перевезеннями, ТОВ «Аккорд-Тур» мало сформовану систему організації автобусних маршрутів до країн Європи. Саме ця особливість дозволила компанії швидше адаптуватися до умов закритого повітряного простору та зберегти значну частину клієнтської бази.

Важливу роль у забезпеченні стійкості підприємства відіграла диверсифікація туристичних продуктів. Компанія не обмежується одним напрямком діяльності, а пропонує широкий спектр туристичних програм різної тривалості та вартості. У структурі туристичних продуктів представлені:

- екскурсійні автобусні тури;
- комбіновані тури;
- відпочинкові тури;
- тури вихідного дня;
- тематичні подорожі;
- новорічні та святкові маршрути;
- гірськолижні програми;
- літні тури до морських курортів Європи.

Така диверсифікація дозволяє підприємству мінімізувати ризики залежності від окремих сегментів ринку та забезпечує гнучкість реагування на зміни споживчого попиту.

Значним фактором адаптації стала цифрова трансформація діяльності компанії. Аналіз офіційного вебсайту підприємства свідчить про високий рівень розвитку цифрової інфраструктури. Сайт забезпечує доступ до каталогу турів, системи бронювання, актуальної інформації про маршрути, акційні пропозиції та умови подорожей.

Крім того, підприємство активно використовує цифрові канали комунікації для підтримання взаємодії з клієнтами. У сучасних умовах цифрові інструменти виконують не лише маркетингову функцію, але й виступають важливим елементом антикризового управління.

Для оцінки рівня цифрової готовності підприємства проведемо аналіз основних цифрових інструментів, що використовуються компанією (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Оцінка цифрових інструментів ТОВ «Аккорд-Тур»

Інструмент	Наявність	Значення для антикризового управління
Офіційний сайт	Так	Основний канал комунікації
Онлайн-бронювання	Так	Підвищення доступності послуг
Соціальні мережі	Так	Оперативне інформування клієнтів
Електронні розсилки	Так	Підтримка лояльності споживачів
Онлайн-консультації	Так	Швидке реагування на запити
Мобільні комунікації	Так	Підтримка клієнтів під час подорожей

Аналіз показує, що підприємство має достатній рівень цифрової зрілості, що позитивно впливає на його здатність адаптуватися до змін ринкового середовища.

Для комплексної оцінки стійкості бізнес-моделі доцільно використати підхід, заснований на аналізі ключових складових бізнес-моделі підприємства. Результати оцінювання наведено в таблиці 2.12.

Оцінка стійкості бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-Тур»

Складова бізнес-моделі	Рівень стійкості	Характеристика
Туристичний продукт	Високий	Широкий асортимент програм
Клієнтська база	Високий	Впізнаваний бренд і лояльні клієнти
Канали збуту	Високий	Поєднання онлайн та партнерських продажів
Партнерська мережа	Високий	Наявність міжнародних партнерів
Фінансова стійкість	Середній	Залежність від загального стану ринку
Логістична система	Високий	Досвід організації автобусних перевезень
Цифрова інфраструктура	Високий	Розвинені цифрові сервіси

Отримані результати свідчать, що найбільш сильними елементами бізнес-моделі компанії є туристичний продукт, логістична система, партнерська мережа та цифрові канали взаємодії з клієнтами.

Для більш глибокої оцінки рівня антикризової готовності підприємства доцільно застосувати матрицю стійкості (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Матриця оцінки антикризової стійкості ТОВ «Аккорд-Тур»

Критерій	Оцінка (1–5 балів)	Критерій
Адаптивність бізнес-моделі	5	Адаптивність бізнес-моделі
Гнучкість туристичного продукту	5	Гнучкість туристичного продукту
Цифрова готовність	4	Цифрова готовність
Управління ризиками	4	Управління ризиками
Клієнтоорієнтованість	5	Клієнтоорієнтованість
Партнерська взаємодія	5	Партнерська взаємодія
Інноваційність	4	Інноваційність
Фінансова стійкість	3	Фінансова стійкість
Критерій	Оцінка (1–5 балів)	Критерій

Середній показник становить 4,4 бала з 5 можливих, що свідчить про високий рівень адаптаційного потенціалу підприємства та достатню ефективність реалізованих антикризових заходів.

Водночас аналіз дозволяє виявити й окремі проблемні аспекти. До них належать залежність від зовнішньополітичної ситуації, валютні ризики, нестабільність платоспроможного попиту населення та висока чутливість до змін міжнародної транспортної інфраструктури.

Перспективи подальшого підвищення стійкості підприємства пов'язані з розвитком інструментів цифрової аналітики, використанням технологій штучного інтелекту, автоматизацією процесів обслуговування клієнтів та удосконаленням системи ризик-менеджменту.

Таким чином, проведений аналіз свідчить, що ТОВ «Аккорд-Тур» змогло ефективно адаптувати свою діяльність до воєнних та посткризових викликів. Основними факторами стійкості підприємства стали спеціалізація на автобусному туризмі, диверсифікація туристичних продуктів, розвинена партнерська мережа та активне використання цифрових технологій. Водночас наявність окремих зовнішніх ризиків обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи антикризового управління, що стане предметом дослідження у наступному розділі роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі кваліфікаційної роботи проведено аналіз діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» та здійснено оцінку впливу воєнних і посткризових чинників на функціонування підприємства. Результати дослідження дозволили визначити особливості адаптації туристичної компанії до умов нестабільного зовнішнього середовища та оцінити ефективність реалізованих антикризових заходів.

Встановлено, що ТОВ «Аккорд-Тур» є одним із провідних українських туроператорів, який спеціалізується на організації автобусних та

комбінованих турів країнами Європи. Підприємство має багаторічний досвід роботи на туристичному ринку, сформований бренд, широку партнерську мережу та значний асортимент туристичних продуктів, що створює сприятливі передумови для збереження конкурентних позицій навіть в умовах кризових трансформацій.

Проведений аналіз показав, що найбільший вплив на діяльність підприємства справили наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни в Україні. До основних негативних факторів належать скорочення туристичної активності населення, зміна структури попиту, закриття повітряного простору України, зростання вартості логістики, інфляційні процеси та загальна економічна нестабільність. Водночас встановлено, що специфіка діяльності ТОВ «Аккорд-Тур», пов'язана з організацією автобусних турів, дозволила компанії швидше адаптуватися до нових умов функціонування порівняно з підприємствами, діяльність яких значною мірою залежала від авіаперевезень.

У результаті дослідження виявлено суттєві зміни у поведінці споживачів туристичних послуг. Сучасні клієнти більше уваги приділяють питанням безпеки, гнучкості умов бронювання, надійності туроператора та оперативності отримання інформації. Це зумовило необхідність посилення цифрових комунікацій та перегляду окремих елементів туристичного продукту.

Встановлено, що одним із ключових напрямів адаптації підприємства стало розширення асортименту автобусних маршрутів країнами Європи та активне використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами. Компанія підтримує високий рівень цифрової присутності через офіційний вебсайт, соціальні мережі та онлайн-сервіси бронювання, що сприяє підтриманню постійного контакту зі споживачами та оперативному реагуванню на зміни ринкового середовища.

Аналіз діючих антикризових заходів показав, що ТОВ «Аккорд-Тур» використовує комплексний підхід до адаптації діяльності, який включає

диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток партнерських відносин, оптимізацію маршрутів, цифровізацію комунікацій та застосування гнучкої цінової політики. Це дозволило підприємству зберегти ринкові позиції та забезпечити безперервність діяльності в умовах підвищених ризиків.

Проведена оцінка стійкості бізнес-моделі підтвердила високий рівень адаптивності підприємства. Найбільш сильними сторонами компанії визначено впізнаваний бренд, спеціалізацію на автобусному туризмі, розвинену міжнародну партнерську мережу, широкий асортимент туристичних продуктів та ефективне використання цифрових технологій. Разом з тим встановлено наявність окремих ризиків, пов'язаних із нестабільністю зовнішнього середовища, валютними коливаннями, зміною купівельної спроможності населення та залежністю від міжнародної транспортної інфраструктури.

Отже, результати аналізу свідчать, що ТОВ «Аккорд-Тур» продемонструвало високий рівень організаційної стійкості та здатність ефективно адаптуватися до воєнних і посткризових викликів. Водночас подальше підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує вдосконалення системи антикризового управління, розвитку цифрових інструментів управління ризиками та формування стратегічних напрямів післявоєнного розвитку, що стало підґрунтям для розробки рекомендацій у третьому розділі роботи.

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ТОВ «АККОРД-ТУР»

3.1. Формування комплексної системи антикризового управління та підвищення організаційної стійкості підприємства .

Результати проведеного аналізу діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» свідчать, що підприємство успішно адаптувалося до більшості воєнних та посткризових викликів завдяки гнучкості бізнес-моделі, спеціалізації на автобусному туризмі та активному використанню цифрових інструментів комунікації. Водночас сучасне середовище функціонування туристичного бізнесу продовжує характеризуватися високим рівнем невизначеності, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення системи антикризового управління.

Сучасні підходи до управління підприємствами туристичної сфери дедалі більше орієнтуються не лише на реагування на кризові ситуації, а й на формування організаційної стійкості (organizational resilience), тобто здатності підприємства швидко адаптуватися до змін, підтримувати безперервність діяльності та використовувати кризові явища як можливість для розвитку. Саме тому для ТОВ «Аккорд-Тур» доцільним є впровадження комплексної системи антикризового управління, яка забезпечуватиме системний підхід до моніторингу ризиків, прийняття управлінських рішень та стратегічного планування.

Запропонована система антикризового управління повинна охоплювати всі ключові напрями діяльності підприємства та базуватися на принципах превентивності, адаптивності, цифровізації та безперервного вдосконалення.

Структуру комплексної системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно представити у вигляді взаємопов'язаних елементів (рис. 3.1).

Структуру комплексної системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно представити у вигляді взаємопов'язаних елементів (рис. 3.1).

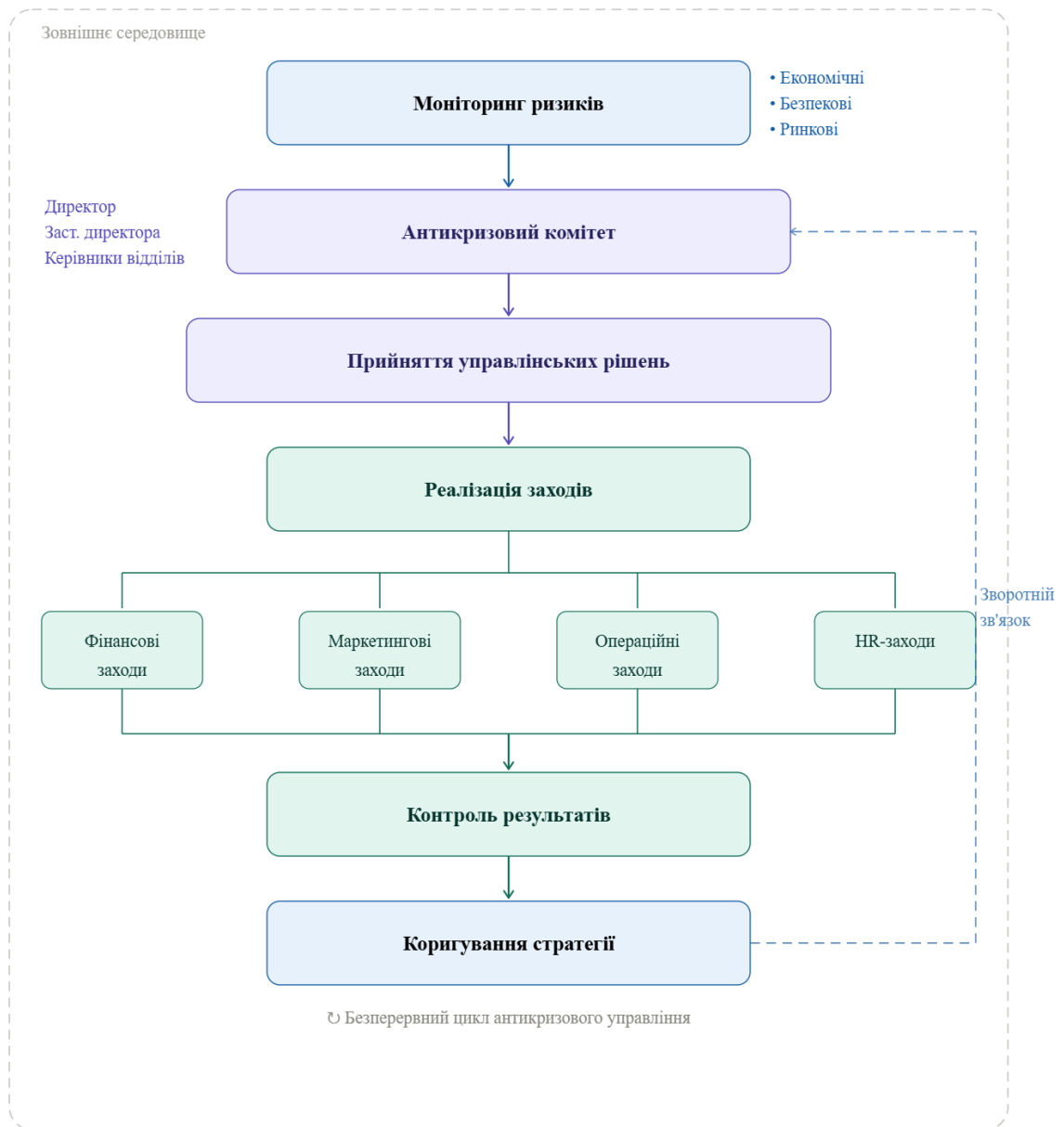


Рисунок 3.1. Комплексна система антикризового управління
ТОВ «Аккорд-Тур»

Першим елементом системи має стати постійний моніторинг зовнішнього середовища. Зважаючи на специфіку туристичної діяльності, підприємство повинно регулярно відстежувати:

- безпекову ситуацію в Україні та країнах призначення;
- зміни прикордонних правил та умов в'їзду;

економічну ситуацію на туристичних ринках;
 валютні коливання;
 поведінку споживачів;
 діяльність конкурентів;
 зміни туристичного попиту.

Для забезпечення оперативності управління доцільним є створення внутрішнього антикризового комітету, до складу якого можуть входити керівник підприємства, керівники функціональних підрозділів, фахівці з маркетингу та цифрових комунікацій.

Основними завданнями антикризового комітету мають стати:

оцінка ризиків;
 підготовка сценаріїв реагування;
 розробка антикризових заходів;
 контроль їх реалізації;
 координація взаємодії між структурними підрозділами.

Особливу увагу необхідно приділити впровадженню системи ризик-менеджменту. У сучасних умовах діяльність туристичних підприємств супроводжується значною кількістю ризиків різного характеру. Для їх ефективного управління доцільно сформувати карту ризиків підприємства (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Карта основних ризиків ТОВ «Аккорд-Тур»

Ризик	Імовірність	Вплив	Рівень ризику
Загострення воєнної ситуації	Висока	Високий	Критичний
Скорочення попиту	Висока	Високий	Критичний
Валютні коливання	Висока	Середній	Значний
Зростання транспортних витрат	Висока	Середній	Значний
Кібератаки та цифрові загрози	Середня	Високий	Значний
Репутаційні ризики	Середня	Середній	Помірний
Перебої у роботі партнерів	Середня	Середній	Помірний

На основі проведеної оцінки доцільно впровадити систему раннього попередження ризиків, яка дозволить оперативно реагувати на потенційні загрози ще до виникнення кризових ситуацій.

Одним із ключових напрямів підвищення організаційної стійкості є розвиток сценарного планування. На відміну від традиційного підходу до стратегічного управління, сценарне планування дозволяє підприємству заздалегідь підготуватися до різних варіантів розвитку подій.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» доцільно розробити три базові сценарії розвитку:

Оптимістичний сценарій передбачає поступове відновлення туристичного ринку України, зростання попиту на міжнародні подорожі та розширення співпраці з європейськими партнерами.

Базовий сценарій орієнтується на збереження поточних тенденцій розвитку ринку з помірним зростанням туристичних потоків.

Кризовий сценарій передбачає погіршення безпекової ситуації, скорочення попиту та необхідність швидкої оптимізації діяльності підприємства.

Важливим елементом забезпечення стійкості підприємства є диверсифікація туристичного продукту. Проведений аналіз показав, що нині компанія має широкий спектр екскурсійних та відпочинкових програм, однак перспективним напрямом може стати розвиток нових спеціалізованих турів (табл. 3.2).

Особливу увагу доцільно приділити розвитку внутрішньої організаційної культури підприємства. Дослідження сучасних моделей резильєнтності свідчать, що саме персонал є одним із ключових чинників стійкості організації під час кризових явищ.

Перспективні напрями диверсифікації туристичного продукту ТОВ
«Аккорд-Тур»

Напрямок	Очікуваний ефект
Гастрономічні тури	Залучення нових сегментів туристів
Подієвий туризм	Підвищення сезонної завантаженості
Авторські тури	Формування унікальної пропозиції
Молодіжні тури	Розширення клієнтської бази
Тури для українців за кордоном	Освоєння нових сегментів ринку
Інклюзивні туристичні програми	Розширення соціальної доступності

У зв'язку з цим рекомендується:

впровадити регулярне навчання персоналу з кризового менеджменту;

розробити внутрішні антикризові регламенти;

проводити тренування щодо реагування на кризові ситуації;

розширити використання дистанційних форматів роботи;

впровадити систему внутрішнього обміну знаннями.

Для оцінки ефективності запропонованих заходів доцільно використовувати систему показників організаційної стійкості (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Показники оцінки ефективності системи антикризового управління

Показник	Цільове значення
Рівень утримання клієнтів	понад 80 %
Частка повторних продажів	понад 40 %
Швидкість реагування на кризові події	до 24 годин
Частка цифрових продажів	понад 70 %
Рівень задоволеності клієнтів	понад 90 %
Кількість реалізованих сценарних планів	100 % готовність

Реалізація запропонованої комплексної системи антикризового управління дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» не лише підвищити рівень

готовності до можливих кризових ситуацій, але й сформувати довгострокові конкурентні переваги. Завдяки системному моніторингу ризиків, розвитку сценарного планування, диверсифікації туристичного продукту та посиленню організаційної стійкості підприємство зможе забезпечити стабільне функціонування навіть в умовах тривалої невизначеності.

Таким чином, формування комплексної системи антикризового управління є стратегічно важливим напрямом розвитку ТОВ «Аккорд-Тур». Запропоновані заходи спрямовані на підвищення адаптивності підприємства, зміцнення його ринкових позицій та забезпечення довгострокової стійкості в умовах воєнних і посткризових трансформацій туристичного ринку.

3.2. Впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і клієнтськими комунікаціями

Сучасний розвиток туристичної індустрії характеризується стрімким впровадженням цифрових технологій у всі бізнес-процеси підприємств. В умовах воєнних та посткризових викликів цифровізація перетворюється не лише на інструмент підвищення конкурентоспроможності, а й на важливий механізм забезпечення стійкості бізнесу, мінімізації ризиків та підтримання ефективної взаємодії з клієнтами. Для ТОВ «Аккорд-Тур», яке працює на висококонкурентному туристичному ринку та обслуговує значну кількість клієнтів, впровадження сучасних цифрових рішень може стати одним із ключових факторів подальшого розвитку.

Проведений аналіз діяльності підприємства показав, що компанія вже активно використовує цифрові канали комунікації, систему онлайн-бронювання та соціальні мережі для просування туристичних продуктів. Водночас сучасні тенденції розвитку туристичного бізнесу свідчать про значний потенціал подальшої цифрової трансформації, насамперед у сфері управління ризиками, персоналізації сервісу та автоматизації взаємодії з клієнтами.

Одним із найбільш перспективних напрямів удосконалення діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» є впровадження CRM-систем нового покоління, які дозволяють централізовано управляти клієнтською базою, відстежувати історію взаємодії з туристами та формувати індивідуальні пропозиції.

Основні можливості CRM-системи для туристичного підприємства наведено в таблиці 3.4.

Таблиця 3.4

Переваги впровадження CRM-системи в діяльність ТОВ «Аккорд-Тур»

Функція	Очікуваний результат
Єдина база клієнтів	Підвищення якості обслуговування
Історія взаємодії	Персоналізація туристичних пропозицій
Автоматизація продажів	Скорочення часу обробки заявок
Контроль комунікацій	Підвищення лояльності клієнтів
Аналітика поведінки клієнтів	Покращення маркетингових рішень
Автоматичні нагадування	Збільшення повторних продажів

Впровадження сучасної CRM-платформи дозволить підприємству перейти від масового маркетингу до персоналізованої взаємодії з кожним клієнтом. З огляду на високу конкуренцію на туристичному ринку саме персоналізація сьогодні виступає одним із головних факторів формування довгострокових відносин зі споживачами.

Особливий інтерес для туристичного бізнесу становлять технології штучного інтелекту. Світові туристичні компанії дедалі активніше використовують AI-рішення для автоматизації обслуговування клієнтів, прогнозування попиту та підтримки управлінських рішень.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» доцільним є впровадження таких інструментів штучного інтелекту:

- AI-чат-бот для консультацій клієнтів;
- система автоматичного формування туристичних рекомендацій;
- прогнозування попиту на туристичні продукти;
- аналіз відгуків клієнтів;
- автоматизація маркетингових кампаній;

прогнозування ризиків та кризових ситуацій.

Структуру можливого використання штучного інтелекту представлено на рисунку 3.2.

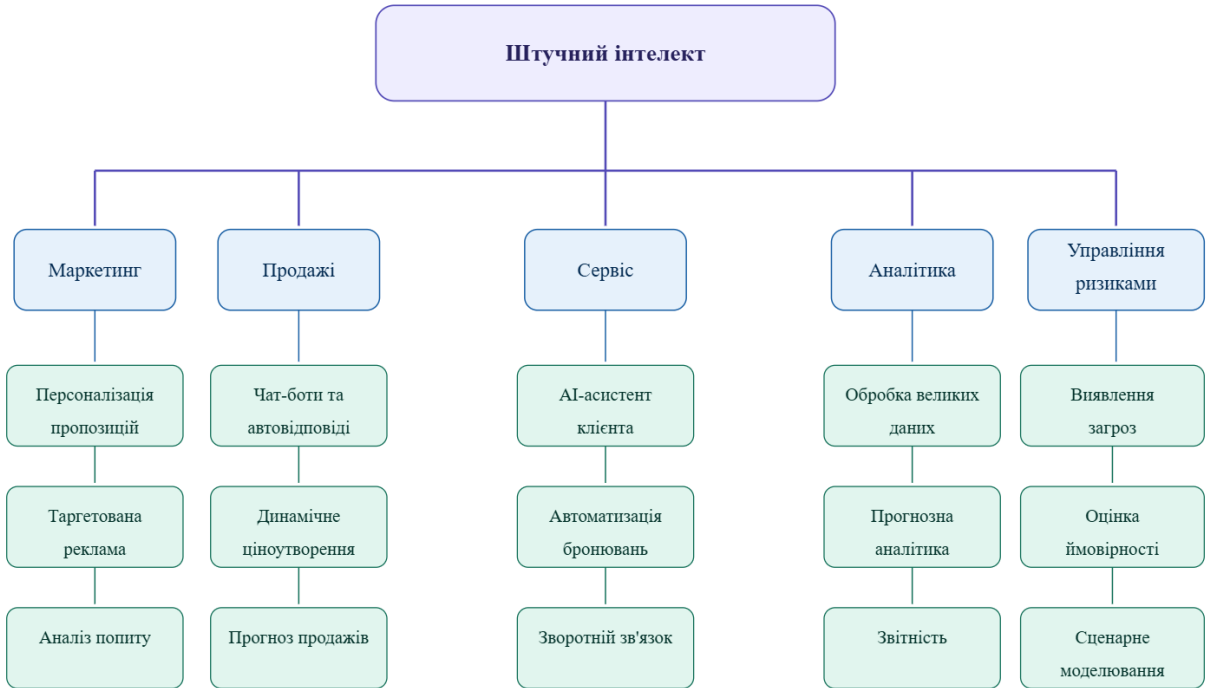


Рисунок 3.2. Напрями використання штучного інтелекту в діяльності ТОВ «Аккорд-Тур»

Найбільш швидкий практичний ефект може забезпечити впровадження AI-чат-бота на офіційному сайті компанії. Такий інструмент дозволить автоматизувати відповіді на типові запитання клієнтів щодо вартості турів, дат виїзду, умов бронювання та особливостей маршрутів.

- Очікуваними результатами впровадження чат-бота можуть стати:
- скорочення навантаження на менеджерів;
 - цілодобова підтримка клієнтів;
 - прискорення обробки звернень;
 - підвищення задоволеності споживачів;
 - збільшення кількості онлайн-заявок.

Важливим напрямом цифрової трансформації є впровадження систем прогнозування ризиків. Для туристичного бізнесу ризики можуть бути пов'язані зі зміною транспортної ситуації, валютними коливаннями, змінами прикордонних правил або форс-мажорними обставинами.

У зв'язку з цим доцільно створити цифрову систему моніторингу ризиків, яка дозволить відстежувати ключові показники зовнішнього середовища та оперативно інформувати керівництво про потенційні загрози.

Основні елементи такої системи наведено в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

Запропонована система цифрового моніторингу ризиків

ТОВ «Аккорд-Тур»

Показник	Джерело інформації	Періодичність
Валютний курс	Фінансові ресурси	Щоденно
Вартість пального	Транспортні компанії	Щотижнево
Обмеження на в'їзд	Державні органи країн ЄС	Щоденно
Безпекова ситуація	Міжнародні моніторингові ресурси	Постійно
Попит на тури	CRM та сайт компанії	У режимі реального часу
Відгуки клієнтів	Соціальні мережі та сайт	Щоденно

Окремої уваги потребує розвиток цифрових комунікацій із клієнтами. У сучасних умовах споживачі очікують швидкого доступу до інформації та можливості отримати консультацію через зручні канали зв'язку.

Для підвищення ефективності комунікацій доцільно впровадити омніканальну модель взаємодії з клієнтами, яка передбачає інтеграцію всіх каналів комунікації в єдину систему.

До таких каналів можуть належати:

офіційний сайт;

електронна пошта;

Facebook;

Instagram;

Telegram;
 Viber;
 онлайн-чат;
 телефонна підтримка.

Переваги омніканальної комунікації полягають у тому, що клієнт може почати взаємодію через один канал та продовжити її через інший без втрати інформації.

Важливим інноваційним рішенням може стати впровадження цифрової системи управління клієнтським досвідом (Customer Experience Management). Вона дозволить постійно оцінювати рівень задоволеності туристів та оперативно реагувати на проблемні ситуації.

Для цього доцільно використовувати такі показники:

Таблиця 3.6

КРІ оцінки ефективності цифрових комунікацій

Показник	Цільове значення
Середній час відповіді клієнту	до 10 хвилин
Частка онлайн-заявок	понад 75 %
Рівень задоволеності клієнтів	понад 90 %
Частка повторних бронювань	понад 45 %
Кількість позитивних відгуків	понад 85 %
Конверсія сайту	понад 4 %

Окремим напрямом інноваційного розвитку може стати використання технологій Big Data для аналізу поведінки клієнтів. Збір та обробка даних щодо туристичних уподобань дозволять підприємству більш точно прогнозувати попит та формувати конкурентоспроможні туристичні продукти.

Для оцінки економічного ефекту від запропонованих заходів доцільно узагальнити очікувані результати їх впровадження (табл. 3.7).

Очікувані результати впровадження цифрових та інноваційних
інструментів

Захід	Очікуваний результат
CRM-система	Зростання повторних продажів на 10–15 %
AI-чат-бот	Скорочення навантаження на менеджерів на 20–30 %
Система моніторингу ризиків	Підвищення оперативності управлінських рішень
Оmnіканальні комунікації	Зростання рівня задоволеності клієнтів
Big Data-аналітика	Підвищення точності прогнозування попиту
Автоматизація маркетингу	Збільшення конверсії рекламних кампаній

Таким чином, впровадження цифрових та інноваційних інструментів дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» суттєво підвищити ефективність управління ризиками, удосконалити систему взаємодії з клієнтами та зміцнити конкурентні позиції на туристичному ринку. Використання CRM-систем, технологій штучного інтелекту, цифрового моніторингу ризиків та omніканальних комунікацій сприятиме підвищенню організаційної стійкості підприємства та створить додаткові передумови для його успішного функціонування в умовах воєнних і посткризових трансформацій туристичної галузі.

3.3. Розробка стратегічних напрямів післявоєнного розвитку та відновлення конкурентоспроможності ТОВ «Аккорд-Тур»

Повномасштабна війна стала одним із найбільших викликів для туристичної галузі України за всю історію її розвитку. Водночас досвід функціонування туристичних підприємств в умовах кризи продемонстрував їхню здатність адаптуватися до складних умов та формувати нові конкурентні переваги. Для ТОВ «Аккорд-Тур» важливим завданням на перспективу стає не лише підтримання поточної діяльності, а й формування довгострокової

стратегії розвитку в умовах майбутнього післявоєнного відновлення туристичного ринку.

Світовий досвід свідчить, що після завершення масштабних криз туристична галузь зазвичай демонструє прискорені темпи відновлення. Це пов'язано зі зростанням відкладеного попиту на подорожі, активізацією міжнародної мобільності населення та підвищенням інвестиційної активності у сфері туризму. Саме тому підприємства, які вже сьогодні формують стратегічне бачення майбутнього розвитку, отримують можливість швидше адаптуватися до нових ринкових умов та посилити свої конкурентні позиції.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» перспективна модель розвитку повинна базуватися на поєднанні трьох ключових напрямів:

- розширення ринкових можливостей;
- цифрова трансформація бізнесу;
- формування нових конкурентних переваг.

Стратегічну модель післявоєнного розвитку підприємства представлено на рисунку 3.3.



Рисунок 3.3. Стратегічна модель післявоєнного розвитку ТОВ «Аккорд-Тур»

Одним із найважливіших напрямів розвитку має стати подальше розширення географії туристичних маршрутів. На сьогодні підприємство займає сильні позиції у сегменті автобусного туризму до країн Європи. Після стабілізації безпекової ситуації компанія зможе суттєво збільшити кількість міжнародних програм та відновити окремі авіаційні напрямки.

Перспективними для розвитку можуть стати:

країни Скандинавії;

Балканський регіон;

країни Бенілюксу;

Португалія та Іспанія;

Велика Британія;

комбіновані тури країнами Центральної та Західної Європи.

Водночас важливою конкурентною перевагою підприємства може стати участь у процесах післявоєнного відновлення туристичної привабливості України. Після завершення війни очікується значне зростання інтересу міжнародної спільноти до українських DESTINATION, культурної спадщини та досвіду відновлення держави.

У цьому контексті доцільним є створення нових туристичних продуктів, орієнтованих як на внутрішній, так і на міжнародний ринок.

Напрями розвитку туристичного продукту наведено в таблиці 3.8.

Таблиця 3.8

Перспективні туристичні продукти ТОВ «Аккорд-Тур»
у післявоєнний період

Напрямок	Характеристика
Тури Україною	Культурно-пізнавальні маршрути
Тури відновлення України	Ознайомлення з процесами реконструкції міст
Меморіальний туризм	Відвідування місць пам'яті та історичних подій
Гастрономічні маршрути	Популяризація української кухні
Подієвий туризм	Фестивалі та культурні заходи
Комбіновані тури Україна – ЄС	Поєднання українських та європейських маршрутів

Особливе значення для післявоєнного розвитку матиме бренд підприємства. Сучасний туристичний ринок характеризується високим рівнем конкуренції, тому довіра споживачів стає одним із ключових нематеріальних активів компанії.

Протягом багатьох років ТОВ «Аккорд-Тур» сформувало впізнаваний бренд на українському ринку туристичних послуг. У післявоєнний період доцільно посилити позиціонування компанії як надійного європейського туроператора, який успішно працював навіть в умовах найскладніших кризових випробувань.

Для цього рекомендується реалізувати такі заходи:

- модернізація бренд-стратегії;
- оновлення візуальної айдентики;
- розвиток контент-маркетингу;
- посилення присутності в соціальних мережах;
- створення програм лояльності;
- розвиток партнерських програм.

Окремим стратегічним напрямом розвитку повинна стати міжнародна співпраця. Європейська інтеграція України створює нові можливості для розвитку туристичного бізнесу та участі в міжнародних туристичних проєктах.

Для ТОВ «Аккорд-Тур» перспективними можуть бути:

- партнерства з європейськими туроператорами;
- участь у міжнародних туристичних виставках;
- співпраця з муніципалітетами туристичних міст;
- реалізація спільних туристичних програм;
- участь у грантових проєктах Європейського Союзу.

Важливим фактором підвищення конкурентоспроможності стане розвиток клієнтоорієнтованої моделі бізнесу. Сучасний турист дедалі більше цінує індивідуальний підхід, швидкість обслуговування та персоналізацію пропозицій.

У зв'язку з цим доцільно розширити використання таких інструментів:

- персоналізовані туристичні пакети;
- програми лояльності для постійних клієнтів;
- мобільні сервіси підтримки туристів;
- цифрові туристичні кабінети;
- бонусні програми та накопичувальні знижки.

Проведене дослідження дозволяє сформуванати стратегічну дорожню карту розвитку підприємства на найближчі роки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Стратегічна дорожня карта розвитку ТОВ «Аккорд-Тур»

Напрямок розвитку	Основні заходи	Очікуваний результат
Розширення ринку	Нові європейські маршрути	Збільшення клієнтської бази
Цифровізація	AI-рішення та CRM	Підвищення ефективності управління
Брендинг	Розвиток іміджу компанії	Посилення ринкових позицій
Нові туристичні продукти	Післявоєнні тури Україною	Освоєння нових сегментів ринку
Міжнародна співпраця	Європейські партнерства	Зростання конкурентоспроможності
Клієнтоорієнтованість	Програми лояльності	Підвищення рівня повторних продажів

Для оцінки результативності реалізації запропонованої стратегії доцільно використовувати систему ключових показників ефективності (КПІ), наведену в таблиці 3.10.

Таблиця 3.10

Цільові показники розвитку ТОВ «Аккорд-Тур»

Показник	Поточний стан	Цільове значення
Частка повторних клієнтів	близько 35 %	понад 50 %
Частка онлайн-продажів	близько 60 %	понад 80 %
Кількість нових туристичних продуктів	-	не менше 10 щороку
Рівень задоволеності клієнтів	близько 90 %	понад 95 %
Частка цифрових комунікацій	близько 70 %	понад 90 %

Реалізація запропонованих заходів дозволить підприємству не лише зміцнити власні ринкові позиції, а й стати одним із лідерів післявоєнного відновлення туристичної галузі України. Поєднання досвіду роботи на міжнародному ринку, високого рівня адаптивності, розвиненої партнерської мережі та сучасних цифрових інструментів створює сприятливі передумови для довгострокового розвитку компанії.

Таким чином, стратегічні напрями післявоєнного розвитку ТОВ «Аккорд-Тур» повинні базуватися на розширенні ринкових можливостей, розвитку інноваційних туристичних продуктів, цифровій трансформації бізнесу та посиленні клієнтоорієнтованості. Реалізація запропонованої стратегії дозволить підприємству зміцнити конкурентні переваги, забезпечити стійке зростання та ефективно використати можливості, які відкриваються перед туристичною галуззю України в процесі післявоєнного відновлення.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було розроблено практичні рекомендації щодо удосконалення системи антикризового управління ТОВ «Аккорд-Тур» в умовах воєнних та посткризових викликів. Проведене дослідження підтвердило, що в сучасних умовах нестабільності довгострокова конкурентоспроможність туристичного підприємства значною мірою залежить від його здатності своєчасно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, ефективно управляти ризиками та впроваджувати інноваційні управлінські рішення.

Обґрунтовано доцільність формування комплексної системи антикризового управління, яка передбачає впровадження постійного моніторингу ризиків, створення механізмів раннього попередження кризових ситуацій, використання сценарного планування та підвищення рівня організаційної стійкості підприємства. Запропоновані заходи дозволять

забезпечити більш ефективне реагування на зовнішні загрози та зменшити негативний вплив факторів невизначеності на діяльність компанії.

Встановлено, що одним із ключових напрямів підвищення ефективності діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» є подальша цифрова трансформація бізнес-процесів. Запропоновано впровадження сучасних CRM-систем, технологій штучного інтелекту, цифрового моніторингу ризиків, омніканальних комунікацій та інструментів аналізу клієнтських даних. Реалізація зазначених заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, зростанню рівня їхньої лояльності та покращенню процесу прийняття управлінських рішень.

Розроблено стратегічні напрями післявоєнного розвитку підприємства, які передбачають розширення географії туристичних маршрутів, диверсифікацію туристичних продуктів, посилення міжнародної співпраці, розвиток клієнтоорієнтованого підходу та зміцнення бренду компанії. Особливу увагу приділено перспективам створення нових туристичних продуктів, орієнтованих на внутрішній ринок України та потреби післявоєнного відновлення туристичної галузі.

Реалізація запропонованих заходів дозволить ТОВ «Аккорд-Тур» зміцнити власні конкурентні переваги, підвищити рівень організаційної стійкості, забезпечити ефективне управління ризиками та сформувані передумови для стабільного розвитку в умовах подальшої трансформації туристичного ринку України.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі досліджено теоретичні та практичні аспекти антикризового управління туристичними підприємствами України в умовах воєнних та посткризових викликів на прикладі ТОВ «Аккорд-Тур». За результатами проведеного дослідження досягнуто поставлену мету та виконано визначені завдання.

У процесі дослідження встановлено, що антикризове управління є невід'ємною складовою сучасної системи менеджменту туристичного підприємства та спрямоване на своєчасне виявлення, попередження і подолання кризових явищ. Визначено, що особливістю туристичної галузі є висока залежність від зовнішніх факторів, серед яких безпекова ситуація, економічна стабільність, міжнародна мобільність населення та споживча активність. Обґрунтовано, що ефективне антикризове управління повинно базуватися на принципах системності, превентивності, адаптивності, гнучкості та безперервного моніторингу ризиків.

Досліджено вплив воєнних та посткризових викликів на розвиток туристичного бізнесу України. Встановлено, що наслідки пандемії COVID-19 та повномасштабної війни суттєво трансформували умови функціонування туристичних підприємств, спричинили зміну структури попиту, переорієнтацію туристичних потоків, перегляд логістичних схем та активізацію процесів цифровізації. Водночас сучасні виклики стимулювали пошук нових моделей ведення бізнесу та впровадження інноваційних управлінських рішень.

Узагальнено сучасні інструменти забезпечення стійкості та антикризового розвитку туристичних підприємств. Визначено, що ключове значення для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності мають системи ризик-менеджменту, цифрові технології, сценарне планування, диверсифікація туристичних продуктів, клієнтоорієнтований підхід та розвиток партнерських мереж.

Проведено аналіз діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» та особливостей його функціонування в умовах воєнного стану. Встановлено, що підприємство є одним із провідних українських туроператорів, який зберіг активну діяльність завдяки гнучкій адаптації бізнес-моделі до нових умов ринку. Визначено, що важливою конкурентною перевагою компанії стала спеціалізація на автобусному туризмі, яка дозволила оперативно перебудувати діяльність після закриття повітряного простору України.

Оцінено вплив воєнних та посткризових чинників на діяльність підприємства. Встановлено, що найбільш вагомими факторами стали безпекові ризики, зміна споживчої поведінки туристів, інфляційні процеси, валютні коливання та трансформація логістичних маршрутів. Водночас підприємству вдалося адаптувати туристичний продукт до нових потреб ринку, розширити асортимент автобусних турів та посилити використання цифрових каналів взаємодії з клієнтами.

Проаналізовано діючі антикризові заходи та оцінено стійкість бізнес-моделі ТОВ «Аккорд-Тур». Визначено, що основними чинниками стійкості підприємства є впізнаваний бренд, диверсифікований туристичний продукт, розвинена партнерська мережа, ефективна система цифрових комунікацій та високий рівень адаптивності до змін зовнішнього середовища. Проведений аналіз підтвердив наявність значного потенціалу для подальшого зміцнення конкурентних позицій компанії.

З метою підвищення ефективності антикризового управління запропоновано комплекс заходів щодо формування сучасної системи ризик-менеджменту, впровадження механізмів раннього попередження кризових ситуацій та розвитку сценарного планування. Обґрунтовано доцільність створення комплексної системи антикризового управління, яка забезпечить більш ефективне реагування на зовнішні виклики та підвищить рівень організаційної стійкості підприємства.

Розроблено рекомендації щодо впровадження цифрових та інноваційних інструментів управління ризиками і клієнтськими комунікаціями.

Запропоновано використання сучасних CRM-систем, технологій штучного інтелекту, цифрового моніторингу ризиків, омніканальних комунікацій та інструментів аналізу клієнтських даних. Реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню якості обслуговування клієнтів, зростанню лояльності споживачів та оптимізації управлінських процесів.

Визначено стратегічні напрями післявоєнного розвитку ТОВ «Аккорд-Тур», які передбачають розширення географії туристичних маршрутів, диверсифікацію туристичних продуктів, розвиток внутрішнього та міжнародного туризму, посилення міжнародної співпраці та подальшу цифрову трансформацію бізнесу. Особливу увагу приділено перспективам участі підприємства у процесах відновлення туристичної галузі України та формуванню нових конкурентних переваг на європейському туристичному ринку.

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що ефективне антикризове управління є ключовою передумовою забезпечення стійкого розвитку туристичних підприємств в умовах воєнних та посткризових трансформацій. Запропоновані рекомендації можуть бути використані у практичній діяльності ТОВ «Аккорд-Тур» для підвищення ефективності управління, зміцнення ринкових позицій та забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрєєва Н.М. Антикризове управління підприємством: навчальний посібник. – Київ: Центр учбової літератури, 2022. – 312 с.
2. Арєф'єва О.В., Прохорова В.В. Антикризове управління підприємством: монографія. – Київ: Ліра-К, 2021. – 356 с.
3. Андрущенко В.П. Управління ризиками та антикризова діяльність підприємств в умовах нестабільного середовища // Економіка та держава. – 2023. – № 4. – С. 15–22.
4. Александрова С.А. Особливості антикризового управління туристичними підприємствами в умовах глобальних викликів // Вісник Київського національного університету культури і мистецтв. Серія «Туризм». – 2024. – Т. 7. – № 1. – С. 45–53.
5. Андрієнко М.М., Корж Л.О. Економічна діагностика конкурентоспроможності підприємства на ринку транспортних послуг. Бізнес Інформ. 2022. № 11. С. 149–154.
6. Багорка М., Юрченко Н., Вовк Д. Теоретичні підходи до формування маркетингу послуг промислового підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-24>
7. Бєстужєва С.В., Козуб В.О. Методичні аспекти формування міжнародної товарної стратегії підприємства з використанням методів оптимізації. Інфраструктура ринку. 2022. Випуск 65. С. 3–7.
8. Борблік К.Е. Формування механізму конкурентоспроможності бізнесу у сфері послуг на основі інструментів М&А-концепції. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 45. С. 50–56.
9. Васильців Н.М., Карпій О.П. Маркетинг послуг : навчальний посібник. Львів: Растр-7, 2022. 178 с.
10. Виноградова О.В., Шендерівська Л.П., Кулик А.А., Закусило В.В. Безпекове управління маркетинговими процесами та стартапів інноваційно

орієнтованих підприємств сфери послуг в умовах діджиталізації. Ефективна економіка. 2023. № 10. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_10_22

11. Войтович С.Я., Ковальчук О.В. Формування стратегічних пріоритетів маркетингової діяльності підприємства на ринку на основі опитування споживачів. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 42–50.

12. Голівець А. С. Дослідження та удосконалення мобільного маркетингу у сфері послуг. Ефективна економіка. 2023. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_12_70

13. Горюнова, К. (2023). Стратегічне управління розвитком туристичного регіону на засадах сталого розвитку. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-109>

14. Діденко Є. О. Розроблення механізму маркетингового управління підприємством. III Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні проблеми економіки та суспільства в сучасному світі». м. Черкаси, Україна. 4 квітня 2026 р. С. 52–54.

15. Дорогань-Писаренко Л.О., Єгорова О.В., Яснолоб І.О. Методичні та прикладні аспекти використання матриці VCG. Інфраструктура ринку. Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці. 2023. Випуск 72. С. 174–179.

16. Кізюн А.Г., Гуцал Л.А., Цуркан І.М. Аналіз розвитку індустрії туризму в Україні в умовах російсько-української війни. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 79–87.

17. Кім О.О., Шумило О.С., Євтушенко В.А. Маркетингова система управління конкурентоспроможністю бізнесу: дизайн підприємницьких структур, урахування макроекономічних та глобальних проблем сучасності. Інфраструктура ринку. Економіка та управління підприємствами. 2022. Випуск 63. С. 53–56.

18. Краус К.М., Краус Н.М., Кирилюк Є.М. Підприємництво. Індустрія. Економіка: імперативи інституціональних змін та феноменологія цифрової трансформації: монографія. Полтава: ПП «Астроя», 2024. 320 с.
19. Кривов'язюк Б.І. Стратегії розвитку суб'єктів підприємництва в сучасному бізнес-середовищі. Економічні науки : збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка». Луцьк : ВІП ЛНТУ, 2023. Випуск 20 (79). С. 137–145.
20. Лошенюк І., Зеленюк О. Сучасні маркетингові інструменти просування товарів і послуг. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 1. С. 130–140.
21. Мігущенко Ю.В. Антикризове управління підприємствами сфери послуг в умовах економічної нестабільності // Бізнес Інформ. – 2023. – № 8. – С. 142–148.
22. Мельниченко С.В. Управління ризиками в туристичній діяльності : навчальний посібник. – Київ : КНТЕУ, 2021. – 278 с.
23. Морозов М.А. Туризм: стратегія розвитку та управління конкурентоспроможністю підприємств. – Київ : Ліра-К, 2022. – 340 с.
24. Миронов Ю.Б., Ковальчук І.В. Антикризове управління підприємством : навчальний посібник. – Львів : Новий Світ-2000, 2021. – 286 с.
25. Машіка Г. В., Горюнова К. А. Правові та економічні аспекти туристичної галузі України під час пандемії covid-19. Інвестиції: практика та досвід. 2021. № 3. С. 5–11. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.3.5
26. Матвійчук Л.Ю., Смочко Н.М., Ільїна О.В. Перспективи розвитку індустрії гостинності регіонів України в сучасних умовах. Економічні науки. Серія «Регіональна економіка». 2022. № 19(75). С. 174–182.
27. Миронов Ю.Б., Свидрук І.І., Топорницька М.Я. Стратегічне маркетингове планування в туризмі. Науковий вісник НЛТУ України. 2020. Т. 30. № 1. С. 94–98.

28. Моргулець О.Б., Нищенко О.В. Готельно-ресторанний бізнес України у довоєнний, воєнний та післявоєнний період. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2023. № 8. С. 88–96.
29. Чепурда, Л., Матвійчук, Л., & Герман, І. Сутність та значення стратегічного маркетингу в туризмі та готельно-ресторанному бізнесі. *Innovations and Technologies in the Service Sphere and Food Industry*. 2024. № 3 (13). С. 86–94.
30. Abdullah K.H., Muzawi R., Gazali N., Abd Aziz F.S. Digital marketing: A Scientometric review. *Contemporary Management Research*. 2023. Vol. 19. No. 1. pp. 55–79.
31. Faruk M., Rahman M., Hasan S. How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on scopus database. *Heliyon*. 2021. Vol. 7. Iss. 12. Art. e08603. URL: <https://sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844021027067>
32. Hysni T. The role of the internet in the development of marketing and electronic services in business. *European Journal of Economics and Business Studies*. 2020. Vol. 6. No. 2. pp. 1–12.
33. Katyukha, Denys and Yurovchyk, Volodymyr and Horiunova, Kateryna and Melnychenko, Svitlana and Myronov, Yuriy, Leveraging Cultural Heritage for Sustainable Tourism Growth: Contemporary Strategies for Conservation and Promotion (February 04, 2025). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (07), 53-66, 2025., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5198993>
34. Kemp S. Digital 2025. Global overview report. We are Social. Meltwater, February 05, 2025. URL: <https://indd.adobe.com/view/9d9a68f6-38a9-4278-b61c-4506b24240b0>
35. Khud, V., Horiunova, K., Skidanov, O., & Taranenko, H. (2025). Introduction of Digital Technologies into the Management of Tourism Companies: Problems and Development Opportunities. *Revista Administração Em Diálogo - RAD*, 27(SI), 167–183. <https://doi.org/10.23925/2178-0080.2025v27iSI.73123>

36. Kniazieva, T.V., Kazanska, O.O., Orochovska, L.A., Horiunova, K.A., & Chernyshova, T.V. (2024). Using Internet marketing and social media to promote ecotourism in Ukraine (based on the experience of Norway and Iceland). *Sport i Turystyka. Środkowoeuropejskie Czasopismo Naukowe*, 7(2), 139–163. <http://dx.doi.org/10.16926/sit.2024.02.07>
37. Kraus K., Kraus N. Organizational and economic conditions of development and components of market success of enterprises in the conditions of digitalization, innovation and socialization of the national economy. *The Problems of Economy*. 2024. No. 2. pp. 143–150.
38. Kraus N., Kraus K., Babukh I., Lisitsa V., Novikova O. Activities of digital platforms on the basis of clusterization and innovative development strategies in the conditions of european integration. *WSEAS Transactions on Environment and Development*. 2023. Vol. 19. Art. 108. pp. 1179–1195.
39. Monnappa A. The history and evolution of digital marketing. *Simpli Learn*, April 13, 2025. URL: <https://simplilearn.com/history-and-evolution-of-digital-marketing-article>
40. Morozov, Volodymyr and Domrachov, Andrii and Kharchenko, Oleksii and Bilousova, Anastasiya and Horiunova, Kateryna, Current Challenges Facing International Business in the Context of World Change and the Response of Companies (March 26, 2025). *OIDA International Journal of Sustainable Development*, 18 (11), 167-176, 2025., Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5376837>
41. Pongsakorn L., Supaprawat S., Parichat J., Tamonwan S., Pichakoon A. A review of digital marketing and service marketing during the COVID-19 and the digital economy (August 2022). *Advance Knowledge for Executives*. 2022. Vol. 1(1). No. 5. pp. 1–10.
42. Rajput S., Ray S. How digital marketing evolved over time: A bibliometric analysis on Scopus database. *World Journal of Advanced Research and Reviews*. 2024. Vol. 21. Iss. 03. pp. 1546–1560.

43. Rosario R.A., Roshini R., Pillai V. A study on digital marketing and its types: A deep review of Pros and Cons. *Integrated Journal for Research in Arts and Humanities*. 2022. Vol. 2. Iss. 4. pp. 140–145.
44. Sultan F., Rohm A.J. The evolving role of the Internet in marketing strategy: An exploratory study. *Journal of Interactive Marketing*. 2004. Vol. 18. Iss. 2. pp. 6–19.
45. Veleva S.S., Tsvetanova A.I. Characteristics of the digital marketing advantages and disadvantages. *DTMIS 2019. IOP Conf. Series: Materials Science and Engineering*. 2020. Vol. 940. Art. 012065. DOI: <https://doi.org/10.1088/1757-899X/940/1/012065>
46. Volodymyr, D., Olha, P., Hanna, R., & Kateryna, H. (2025). Comprehensive characteristics of the sales funnel levels transformation under the influence of digital trends in the marketing sphere. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*, 47(4), 607-620. doi:<https://doi.org/10.15544/mts.2025.48>
47. Yadav P., Reddy Dr.K.P. Systematic literature review on emerging digital marketing trends in India. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research (JETIR)*. 2023. Vol. 10. Iss. 7. pp. 200–206.
48. Yevhen Kryvokhyzha Veronika Komandrovskya, Kateryna Horiunova, Dymytrii Grytsyshen, Larysa Sergiienko and Andriy Krap. The Relationship Between Environmental Issues and Economic. Development: Transition to Sustainable Development of Economic Systems. [ref]: vol.21.2023. available at: <https://refpress.org/ref-vol21-a165/>