

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИЗМІ

©2022 ЯРМОЛА К. М.

УДК 338.486:005
JEL: D81; L83; Z32

Ярмола К. М. Антикризове управління в туризмі

На сучасному етапі розвитку суспільства, де все швидкоплинне та змінне, здатність гнучкого реагування та адаптації до змін є вкрай важливою для функціонування всіх галузей економіки. Зміна технологій, поколінь, проникнення інформаційного фактора в усі сфери життя людини формують нові вимоги на ринку. Сучасний туристичний ринок потребує інноваційних, креативних, спонтанних, а головне – дієвих рішень, які дадуть змогу підприємствам функціонувати з найменшими втратами. Стаття присвячена дослідженню особливостей функціонування туристичного ринку в умовах постійно виникаючих ризиків та визначенню шляхів їх подолання. Розглянуто основні групи ризиків, які впливають на туристичну індустрію. Досліджено динаміку міжнародних туристичних прибуттів та вплив на неї різних факторів, що спричинили скорочення туристичної активності у світі. Встановлено основні причини таких негативних змін, їх наслідки на туристичний ринок окремих країн та світову індустрію загалом, а також проаналізовано способи боротьби з ними. У статті визначено, що діяльність туристичного сектора значною мірою залежить від зовнішніх чинників, які практично не піддаються контролю. Найбільші втрати спричинюють епідемії та хвороби, серед яких пандемія COVID-19 була наймасштабнішою за наслідками, оскільки відсутність заходів реагування спричинила тимчасовий застій у галузі, що вимагало прискореного пошуку методів вирішення проблем. Окрім цього, у статті висвітлено основи антикризового менеджменту в туризмі та етапи його впровадження. За результатами дослідження обґрунтовано необхідність запровадження управління ризиками в туристичній галузі. Перспективами подальших досліджень можуть виступати групування та систематизація ризиків, розроблення методів для їх подолання, а також стратегій відновлення та підтримання туристичного ринку.

Ключові слова: туризм, туристичні ризики, пандемія, антикризове управління, кризи в туризмі.

Рис.: 3. **Табл.:** 1. **Бібл.:** 25.

Ярмола Катерина Михайлівна – аспірантка, асистентка кафедри менеджменту організацій Національного університету «Львівська політехніка» (вул. Степана Бандери, 12, Львів, 79013, Україна)

E-mail: kateryna.m.yarmola@lpnu.ua

UDC 338.486:005
JEL: D81; L83; Z32

Yarmola K. M. Crisis Management in Tourism

At the present stage of development of society, where everything is fleeting and changeable, the ability to respond flexibly and adapt to change is extremely important for the functioning of all sectors of the economy. The change of technologies, generations, the penetration of the information factor into all spheres of human life, all this form new requirements in the market. The modern tourism market needs innovative, creative, spontaneous, and most importantly – effective solutions that will allow enterprises to function with the minimum losses. The article is concerned with studying the features of the functioning of the tourism market in the face of constantly emerging risks and determining ways to overcome them. The main groups of risks that affect the tourism industry are considered. The dynamics of international tourist arrivals and the influence on it of various factors that led to the reduction of tourist activity in the world are examined. The main reasons for such negative changes, their consequences on the tourism market of individual countries and the world industry as a whole have been identified, the ways to counter them are analyzed. The article stipulates that the activities of the tourism sector largely depend on external factors that are practically beyond control. The greatest losses are caused by epidemics and diseases, among which the COVID-19 pandemic was the largest in terms of consequences, as the lack of response measures caused temporary stagnation in the industry, which required an accelerated search for solutions to problems. In addition, the article highlights the basics of crisis management in tourism and the stages of its implementation. According to the results of the study, the need to introduce risk management in the tourism industry is substantiated. Prospects for further research may be the grouping and systematization of risks, the development of methods to overcome them, as well as strategies for restoring and maintaining the tourism market.

Keywords: tourism, tourism risks, pandemic, crisis management, crises in tourism.

Fig.: 3. **Tabl.:** 1. **Bibl.:** 25.

Yarmola Kateryna M. – Postgraduate Student, Assistant of the Department of Management of Organizations, National University «Lviv Polytechnic» (12 Stepana Bandery Str., Lviv, 79013, Ukraine)

E-mail: kateryna.m.yarmola@lpnu.ua

Науково-технічний прогрес, постійний розвиток інформаційних технологій та засобів електронної комунікації завдають найбільшого впливу на розвиток туристичної галузі. Та існують і фактори, які негативно впливають на туристичний ринок. До них відносять несприятливі фактори економічного, соціально-політичного характеру, природні катаклізми та катастрофи, хвороби та пандемії, війни тощо [1]. Непередбачуваність і спонтанність

виникнення даних факторів завжди супроводжується скороченням туристичної активності та завдає шкоди економікам країн. Ключовим питання тут виступає формування ефективної системи управління кризовими явищами, тобто антикризове управління.

У загальному розумінні поняття «антикризове управління» – це дії, що спрямовані на запобігання чи пом'якшення наслідків кризи, спричиненої внутрішніми або зовнішніми факторами [2]. Формуван-

ня програм попередження й уникнення криз вимагає ретельного аналізу сучасного стану ринку та вивчення досвіду попередніх років. Антикризовий менеджмент у туристичній галузі вирізняється складністю у визначенні зовнішніх загроз – імовірності їх настання та оцінювання можливих наслідків.

Кінець 2019 – початок 2020 рр. змінив туристичну галузь докорінно. Пандемія коронавірусу сколихнула світ і нанесла чималої шкоди економікам багатьох країн, та найбільш вразливою вона була для туристичної галузі. Згідно з даними UNWTO [3] за 2020 р. обсяг міжнародних туристичних прибуттів скоротився на 73% порівняно з 2019 р. У 2020 р. туристичні потоки незначно зросли на 3,75%, проте порівняно з 2019 р. вони скоротилися на 71%.

Використання антикризового управління підприємствами розглядається у працях багатьох науковців, зокрема таких, як Д. Аакер [4], О. Кузьмін, О. Юринець, К. Дорошкевич, А. Хоменко [5], Ю. Перегуда [6], В. Гуменюк зі співавторами [7], К. Горюнова, Г. Радченко [8], Н. Бобрицька, О. Кирилова [9] та багатьох інших. У працях авторів розглянуто маркетингові антикризові стратегії, особливості розвитку туризму у світі, визначено проблеми української туристичної індустрії та можливі заходи їх подолання. Проте актуальним залишається питання розроблення системи заходів для уникнення негативних наслідків криз.

Проаналізувавши досвід минулих років, а саме, кризу, викликану пандемією COVID-19, можна побачити, що ринки, зокрема туристичні, не були готові до криз такого масштабу, були нездатними швидко та гнучко відреагувати в момент їх виникнення. Саме тому постає питання доцільності впровадження та використання антикризового управління в туристичній галузі.

Метою статті є вивчення досвіду криз на туристичному ринку, які виникали раніше; дослідження методів та способів боротьби з ними та аналізування ефективності впроваджених заходів з відновлення туристичної активності.

Для вирішення завдань були використані:

- ✦ метод теоретичного узагальнення – для вивчення наукових та інтернет-джерел для висвітлення теоретичних аспектів антикризового управління в туризмі та виявлення впливу кризових явищ на світовий і національний ринки туризму;
- ✦ аналіз статистичних даних;
- ✦ прийоми графічного та табличного відображення даних (для наочного подання результатів дослідження); метод логічного узагальнення та системного підходу (для формування висновків та рекомендацій).

Привабливість туристичного ринку та значне зростання туристичної активності у світі сприяли його розвитку, створенню нових суб'єктів туристичної

діяльності, відкриттю нових раніше не відомих дестинацій, удосконаленню туристичної інфраструктури в цих регіонах, формуванню індивідуальних туристичних пропозицій і виникненню нових форм туризму.

Формування туристичної галузі, відомої в сучасному вигляді, бере свій початок в Західній Європі 17 століття. Проте дослідники вважають, що паломництво до Мекки та найдавніших буддистських місць 2000 років тому було першими проявами туризму [10]. Розвиток суспільства супроводжувався динамічним розвитком галузі туризму, зміною цілей, способів та видів подорожування; на зміну одних популярних маршрутів приходили інші; відбувалися зміни й у сприйнятті туризмі. Паралельно з цим еволюціонувало і саме поняття «туризм».

Туризм 17 століття передбачав обмін культурним досвідом, основною метою якого було відзначення й оцінювання історичної, мистецької та культурної спадщини інших країн. Такі подорожі собі могли дозволити лише заможні європейські аристократи, а з початку 18 століття – й заможні американські класи. Разом із тим популярністю користувалися релігійні паломництва. Промислова революція в середині 18 століття спричинила значні зрушення в усіх сферах суспільства: поява нових суспільних класів, розвиток транспортної інфраструктури та вдосконалення перевезень сприяли зародженню дозвілля, нових розваг і подорожей. Як результат, у 19 столітті були створенні перші туристичні агенції, які надавали пакет послуг (транспорт, проживання та харчування туристів) для груп, здешевлюючи таким чином вартість подорожей. Туризм 20 століття розвивався стрімкими темпами, супроводжувався появою чартерних рейсів, зростанням економічного добробуту населення, проте через енергетичну кризу в 1970-х роках туристичний сектор зазнав значного спаду через зниження витрат та цін. Проте це стало причиною масового туризму, адже подорожі стали доступними для людей нижчих соціальних класів. Також були запропоновані нові форми організації відпочинку, зокрема туристичні тури, пов'язані зі спортом і здоров'ям. У наступні десятиліття туристичний сектор зайняв визначну позицію в забезпеченні економічного добробуту багатьох держав [11]. Неперервний розвиток суспільства, інформаційних технологій та світового порядку докорінно змінили туристичну індустрію.

Сьогодні туризм визначається як дії людей, що подорожують і залишаються в місцях поза межами своєї країни проживання з метою відпочинку, ділових чи інших цілей на період не більше одного року [12]. Тобто туризм пройшов шлях від поїздок з метою обміну культурним досвідом до задоволення різноманітних потреб людини, зокрема оздоровчих, пізнавальних, ділових, культурних, професійних та інших.

Туризм у 20 столітті значно відрізнявся від туризму 21 століття. У першому випадку ще не було

такого різноманіття туристичних продуктів, було чимало заборон, багато важкодоступних місць і відсутність належної туристичної інфраструктури, що стримувало розвиток галузі.

Кінець 20 ст. розпочався масштабним технологічним зсувом, оскільки збільшення використання Інтернету революціонізувало туристичні послуги. Сьогодні у світі налічується близько 63 різновидів туризму [13], але туристичні організації на цьому не зупиняються та запроваджують нові форми чи способи проведення відпочинку. На це впливають фактори розвитку (науково-технічний прогрес, проникнення інформаційних технологій у всі сфери суспільного життя) та фактори негативного характеру (природні катаклізми, катастрофи, хвороби, пандемії, війни).

Туристичні ринки різних країн завжди зазнають чималих втрат, спричинених факторами, на які не можна вплинути. На рис. 1 графічно наведено динаміку міжнародних туристичних прибуттів з 2000 р. і до сьогодні [14].

У 2003 р. у Південно-Східній Азії поширювалась епідемія SARS, що стримувала економічне зростання в регіоні через підвищену невизначеність. В Азійсько-Тихоокеанському регіоні туристичні потоки скоротилися на 9% (12 млн ос.), зокрема В'єтнам втратив 15%, Сінгапур – 43%, Китай – 25%. Загалом було втрачено 2,9 мільйона робочих місць. У результаті цих і ще низки подій міжнародні туристичні прибуття скоротилися на 3 млн осіб, що на 0,4% менше ніж у 2002 р. [15].

2008 р. ознаменувався світовою економічною кризою, яка за масштабами прирівнюється до Великої депресії 30-х років у США [16]. Як наслідок, у 2009 р. зменшилися туристичні потоки на 37 млн осіб (4%

порівняно з попереднім роком). Проте надалі туристичний ринок продовжив зростання, у середньому на 5% в рік, і, за прогнозами експертів, цей показник мав зростати й далі.

Проте 2020 р. став переламним для туристичної галузі. Пандемія COVID-19 внесла «корективи» у функціонування ринків, не тільки туристичних, по всьому світу. Закриття кордонів спричинило спад туристичної активності населення, об'єкти туристичної інфраструктури втратили значну частину доходу, багато туристичних підприємств збанкрутували і закрилися. За даними Всесвітньої туристичної організації, найбільших туристичних втрат за 2020–2021 рр. зазнали країни Азійсько-Тихоокеанського регіону (89%), Африка та Середній Схід (74%), Європа (65%) та Америка (65%) (рис. 2) [3].

О основних ризиків туристичної галузі відносять економічні кризи, стихійні лиха, катастрофи, тероризм, війни, епідемії. Всесвітня туристична організація розподіляє ризики туристичного сектора за характером впливу на такі чотири групи [17]:

1. Туристичний сектор і пов'язані з ним комерційні першопричини (недотримання угод, шахрайство, невідповідний рівень гігієни та санітарних норм, пожежа, землетрус).
2. Людське та інституційне середовище за межами туристичного сектора (соціальні конфлікти, війни, тероризм, організована злочинність, правопорушення та торгівля людьми).
3. Особистий ризик – стосується індивідуальних мандрівників (злочинність, конфлікт з місцевими жителями, відвідування небезпечних місць, втрата грошей і документів тощо).

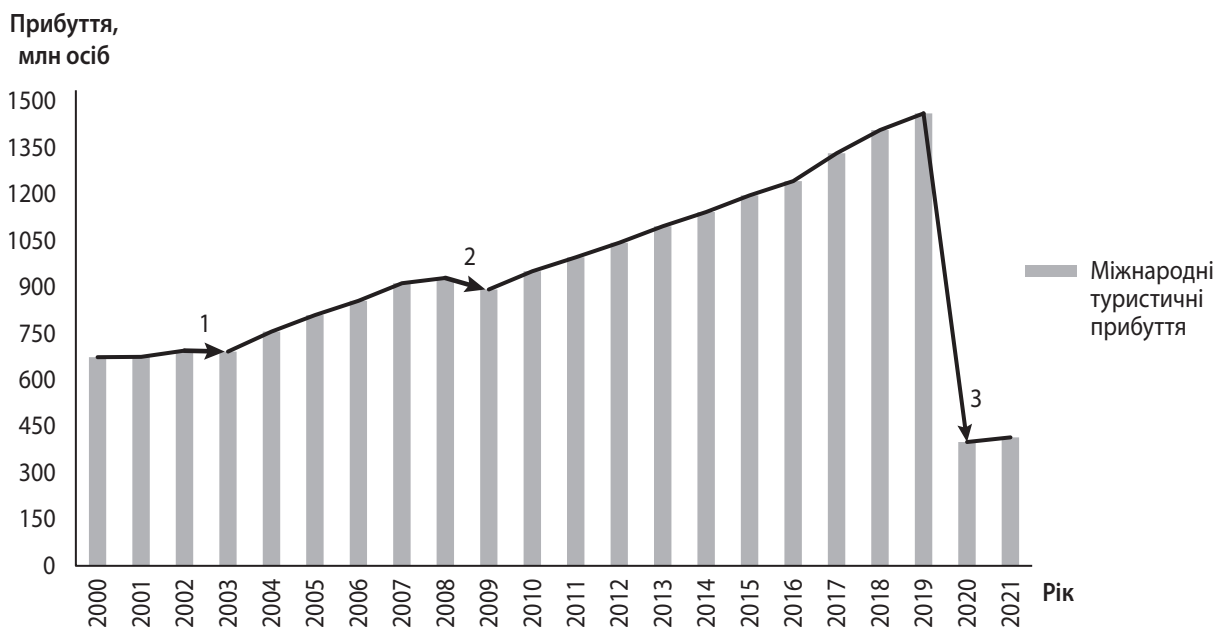


Рис. 1. Міжнародні туристичні прибуття протягом 2000–2021 рр., млн осіб

Джерело: сформовано на основі [14].

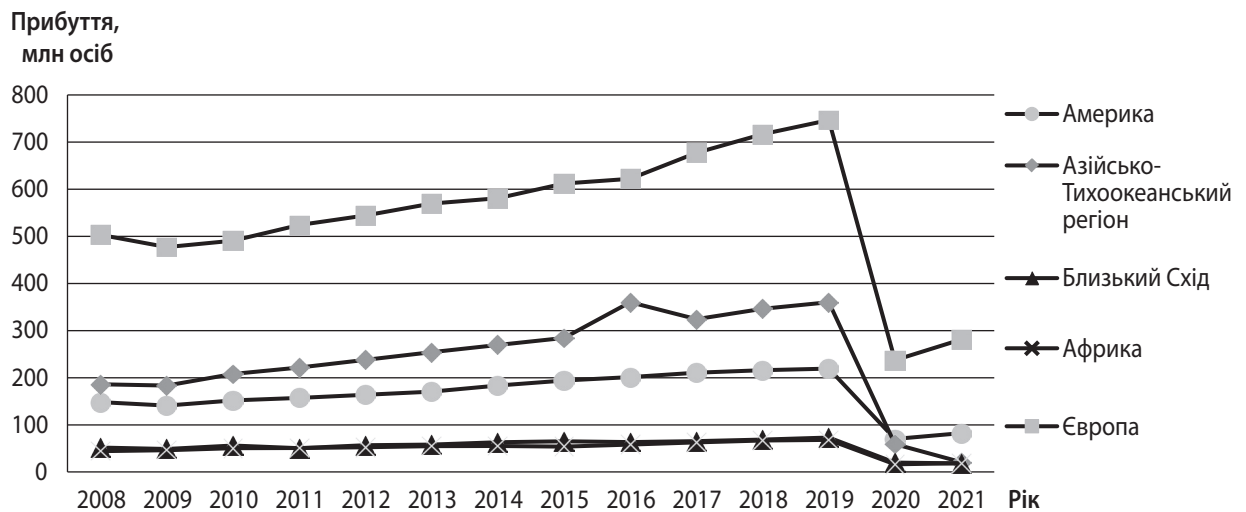


Рис. 2. Міжнародні туристичні прибуття 2008–2021 рр. за регіонами світу, млн осіб

Джерело: сформовано на основі [3].

- Фізичні ризики, що стосуються довкілля – природно-кліматичні, епідемічні (вакцинація, відвідування небезпечних територій, піддавання небезпеці під час стихійних лих та епідемій).

Згалом ризики в туристичному секторі можна поділити на такі групи: природно-кліматичні, екологічні, політичні, економічні, безпекові та страхові. Оцінити вплив настання ризику з точністю 100% неможливо, проте можна сформувати систему заходів реагування в разі їх настання. Для цього потрібно вивчати досвід попередніх років, які чинники як впливали на туристичну діяльність країн чи регіонів, і на цій основі формувати плани збереження та запобігання значних наслідків.

Несприятливі фактори завжди впливають на туристичну галузь більшою чи меншою мірою. Масштаби збитків залежать від сфери поширення криз чи катастроф, їх впливу на розвиток туризму в регіоні, тривалість дії негативних факторів. Беручи до уваги статистичні дані (табл. 1), можна зробити висновок, що результат дії негативного фактора завжди порізному відбивається на функціонуванні туристичного ринку.

Чимале значення для функціонування туристичного сектора мають фактори, на які вплинути практично не можливо. Найбільші втрати спричинені епідеміями та хворобами, проте вплив пандемії COVID-19 відрізняється своїми масштабами та наслідками. Відсутність заходів реагування спричинила тимчасовий застій у галузі та прискорений пошук методів вирішення проблеми. Урядами країн були розроблені спеціальні програми підтримки туристичного сектора, запроваджені маркетингові кампанії розвитку та популяризації внутрішнього туризму, нового рівня розвитку набув віртуальний туризм, який дав змогу подорожувати, не виходячи з дому [18]. Та

всі ці заходи були розроблені постфактум, маючи на меті відновити туристичний ринок, проте уникнути негативних наслідків для галузі та економік країн загалом не вдалося. Здатність реагування на кризові явища й усунення негативних наслідків їх настання потребує вдосконалення заходів реагування та акцентування уваги на впровадженні антикризового управління в туризмі.

Кризове явище в туризмі можна визначити як певну ситуацію, виникнення якої спричинює скорочення туристичної активності, зменшення привабливості туристичних об'єктів та дестинацій і формування упередженого ставлення в туристів [23]. Як наслідок, втрачається вироблений роками туристичний імідж, скорочується рівень зацікавлення у відвідуванні країни, і це негативно впливає на економіку. Реагувати на кризи потрібно швидко і гнучко – саме тому постає питання доцільності впровадження та використання антикризового управління в туристичній галузі.

Антикризове управління – це система заходів, за допомогою яких суб'єкти туристичної діяльності чи уряди країн готуються до можливих криз, виробляють плани швидкого реагування на них і виходу з найменшими втратами [24]. Кризи для туристичних операторів і дестинацій можуть виникати як через внутрішні (організаційні), так і через зовнішні (політичні, економічні, екологічні, природно-кліматичні, безпекові, страхові) фактори.

Існують два шляхи щодо управління ризиками в туризмі. Перший передбачає партнерство між урядовими та громадськими установами в розробці міжвідомчих, скоординованих планів боротьби з катастрофами, систем, процедур і процесів, які включають потреби туризму. Другий зорієнтований на розробку планів і процедур, що відповідають дестинації та

Кризові явища, що вплинули на туристичну галузь

Причина кризи	Група ризиків	Рік настання та зона поширення	Наслідки та вплив на туристичну галузь
Вірус SARC	Безпекові	2003, Азійсько-Тихоокеанський регіон	Зменшення кількості туристів на 41%. Найбільш постраждали країни – Китай, Гонконг, В'єтнам і Сінгапур. Скорочення МТП на 0,4%
Світова економічна криза	Економічні	2008, увесь світ	Скорочення МТП на 4% і надходжень від міжнародного туризму на 6%
Ебола-вірус	Безпекові	2013–2014	Втрати таких країн, як Ліберія, Гвінея та Сьєрра-Леоне, оцінюють в 2,8 млрд дол. Не вплинуло на динаміку міжнародних туристичних прибуттів
Пандемія COVID-19	Безпекові	2019 р. – дотепер, увесь світ	Найбільше постраждали країни Азійсько-Тихоокеанського регіону (скорочення туристів на 89%). Скорочення МТП на 73%
Війна в Україні	Безпекові	2014 р. – дотепер	Скорочення податкових надходжень у Державний бюджет України на 18% порівняно з 2021 р. (за період січень – квітень 2022 р.). Втрати світового туризму оцінюються в 7 млрд дол. на кінець 2022 р. (найбільше постраждають туристичні ринки Єгипту, Туреччини та ОАЕ)

Джерело: складено та доповнено автором на основі [15; 18–22].

конкретним ролям і обов'язкам організації, навчання персоналу відповідно до цього плану та проведення регулярних перевірок планів, процедур і персоналу з подальшими змінами та оновленнями [15].

Шляхи уникнення ризиків залежать від методів боротьби з ними. В економічній літературі виділяють дві групи заходів управління ризиками – превентивні та оперативні. *Превентивні* зорієнтовані на передбачення й оцінювання ймовірності настання кризового явища та розроблення системи дій для усунення наслідків. *Оперативні* – це заходи та дії, необхідні для обмеження можливих збитків чи компенсування втрат, що реалізуються в момент настання ризикованої події [25].

Кожен туристичний оператор і організація є частиною системи, відповідальною за ліквідацію наслідків криз, і вони повинні функціонувати в рамках встановленої, скоординованої та інтегрованої системи.

Система боротьби з кризами в кожній країні відрізняється залежно від ймовірності настання того чи іншого ризику. Тут доцільно використовувати систему оцінювання ймовірності настання певних груп ризиків та виділення основних із них, які найімовірніше можуть трапитися. Різні сектори туристичної індустрії мають різні обов'язки в боротьбі з кризами, тому потрібно підтримувати зв'язок на різних рівнях системи ліквідації криз [15].

На організаційному рівні туристичні оператори повинні використовувати процес управління ризиками для виявлення, аналізу, оцінки, усунення, моніторингу та перегляду ризиків для своїх місць призначення та для своїх підприємств/організацій. Загальні процеси управління ризиками для організацій складаються з п'яти основних етапів: установлення критеріїв оцінювання ризиків, визначення ризиків, аналізування ризиків, оцінювання ризиків та усунення ризиків, що повинні супроводжуватись постійними комунікаціями та консультаціями, а також моніторингом і переглядом затверджених програм і процедур на відповідність і придатність до сучасних умов (рис. 3).

Антикризові програми, які будуть розроблені, вимагають постійного вдосконалення, оскільки суспільство швидко змінюється, на зміну одним вимогам приходять інші, необхідність адаптуватись до нових умов є дуже важливою в туристичному секторі [15].

Фундаментальна роль в управлінні туристичними ризиками полягає в ініціативності та розробленні стратегій для дестинацій або окремого бізнесу заради збільшення можливості здійснювати безперервно нормальний бізнес і забезпечити безпеку туристів і персоналу в разі виникнення криз. Розробка та впровадження стратегій управління туристичними ризиками, які комплексно розглядають потенційні ризики для туризму, сьогодні повинні стати невід'ємною час-

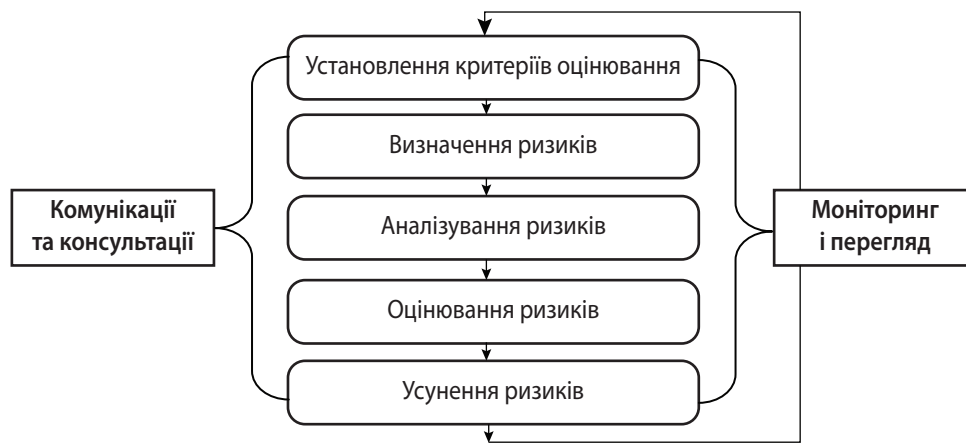


Рис. 3. Процес управління ризиками

Джерело: сформовано на основі [15].

тиною менеджменту на державному та організаційному рівнях.

ВИСНОВКИ

Управління ризиками в туризмі є важливою складовою для забезпечення ефективності та безперервності функціонування. Досвід попередніх років показав, що нездатність швидко реагувати на виникаючі кризи негативно вплинула на економіки не лише окремих країн, а й на світову туристичну індустрію загалом. Зважаючи на проаналізований світовий і національний досвід боротьби з наслідками криз, були запропоновані заходи антикризового управління, а саме: формування превентивних та оперативних програм реагування на кризи, які реалізувалися. Дослідження антикризового управління в туризмі повинно стати одним із основних завдань сьогодення, оскільки від ефективності гнучкого та швидкого реагування залежить діяльність підприємств туристичного сектора та індустрії загалом.

Напрямами додаткового дослідження виступають групування та систематизація ризиків за певними ознаками та категоріями – для подальшої розробки методів їх подолання та уникнення, а також формування стратегій для відновлення туристичного ринку. ■

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Момонт Т. В. Основні фактори розвитку ринку туристичних послуг. *Економіка. Управління. Інновації*. 2012. № 1. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/momont4.htm
2. What is Anti-Crisis Management // IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/modern-downsizing/91974>
3. International tourism and COVID-19 / World Tourism Organization. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>
4. Аакер Д. Три пріоритети маркетингу в період кризи // Менеджмент. 10.02.2009. URL: <http://www.management.com.ua/notes/marketing-priorities.html>

5. Кузьмін О. Є., Юринець О. В., Дорошкевич К. О., Хоменко А. І. Використання імітаційного моделювання з метою ідентифікації ургентних інструментів антикризового управління підприємствами. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Міжнародні відносини. Економіка. Країнознавство. Туризм»*. 2021. № 13. С. 99–107. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-10>
6. Перегуда Ю. А. Антикризове управління в туристичній галузі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospceee-3-5>
7. Гуменюк В. та ін. Міжнародний готельно-туристичний бізнес: аспекти антикризового управління / Гуменюк В., Казюка Н., Маланюк Т., Вівсюк І., Бетлей А.. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики*. 2022. № 1. С. 493–501. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcapter.1.42.2022.3738>
8. Горюнова К. А., Радченко Г. А. Стратегічні аспекти антикризового маркетингу в індустрії туризму в контексті економічного і соціального розвитку України. *Менеджер*. 2016. № 3. С. 33–38.
9. Бобрицька Н. Д., Кирилова О. В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5. С. 41–46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
10. Tourism // Britannica. URL: <https://www.britannica.com/topic/tourism>
11. Travelling for pleasure: a brief history of tourism // europeana. URL: <https://www.europeana.eu/en/blog/travelling-for-pleasure-a-brief-history-of-tourism>
12. What is tourism? URL: <https://www.go2hr.ca/getting-know-bcs-tourism-industry/what-is-tourism>
13. 63 Types of Tourism in The World. URL: <https://colorwhistle.com/types-of-tourism>
14. UNWTO World Tourism Barometer May 2020 / World Tourism Organisation. URL: https://webunwto.s3.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTOWebinar_Data-MiddleEastInsights_110520_SandraCarvao.pdf
15. Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crisis in Tourism / APEC International

- Centre for Sustainable Tourism (AICST). 2007. 98 p. URL: https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/03/APEC_Tourism-Risk-Management.pdf
16. Наслідки світових фінансово-економічних криз // Слово і діло. 21.01.2020. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/21/infografika/ekonomika/naslidky-svitovyyh-finsovo-ekonomichnykh-kryz>
 17. UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition / World Tourism Organization. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
 18. UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19. Issue 1. How are countries supporting tourism recovery? / World Tourism Organization. URL: <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421893>
 19. Economic crisis, tourism decline and its impact on the poor // Pulse Lab New York. 2011. URL: <https://www.unglobalpulse.org/project/economic-crisis-tourism-decline-and-its-impact-on-the-poor-2011/>
 20. 2014-2015 West Africa Ebola Crisis: Impact Update / The World Bank Group. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/macroeconomics/publication/2014-2015-west-africa-ebola-crisis-impact-update>
 21. Жирій К. Основні втрати ще попереду: українцям розповіли, як війна вдарила по туризму // УНІАН. 14.06.2022. URL: <https://www.unian.ua/economics/finance/osnovni-vtrati-shche-poperedu-ukrajincyam-rozpovili-yak-viyna-vdarila-po-turizmu-novini-ukrajina-11866203.html>
 22. Маджумдар О. Хворобливі втрати. Як світовий туризм постраждає від війни в Україні // РБК-Україна. 06.04.2022. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/bolezennyye-poteri-mirovoy-turizm-postradaet-1649171789.html>
 23. How to manage risks in tourism? / CBI Ministry of Foreign Affairs. 08.06.2020. URL: <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>
 24. Tourism Crisis Management / JTB Tourism Research & Consulting Co. URL: <https://www.tourism.jp/en/consulting/expertise/crisis-management/>
 25. Стрельбіцька Н. Є. Конспект лекцій до вивчення дисципліни «Управління ризиками в зовнішньоекономічній діяльності». Тернопіль, 2010. 81 с.
- Науковий керівник – Чухрай Н. І.**, доктор економічних наук, проректор, професор кафедри менеджменту організацій, Національний університет «Львівська політехніка».

REFERENCES

- Aaker, D. "Try priorityty marketynhu v period kryzy" [Three Priorities of Marketing during the Crisis]. *Menedzhment*. February 10, 2009. <http://www.management.com.ua/notes/marketing-priorities.html>
- Bobrytska, N. D., and Kyrylova, O. V. "Marketynhove antykryzove upravlinnia turystychnymu pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh" [Marketing Crisis Management of Tourist Enterprises in Modern Conditions]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 5 (2014): 41-46. <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf>
- "Economic crisis, tourism decline and its impact on the poor". *Pulse Lab New York*. 2011. <https://www.unglobalpulse.org/project/economic-crisis-tourism-decline-and-its-impact-on-the-poor-2011/>
- "How to manage risks in tourism?" *CBI Ministry of Foreign Affairs*. June 08, 2020. <https://www.cbi.eu/market-information/tourism/how-manage-risks-tourism>
- Horiunova, K. A., and Radchenko, H. A. "Stratehichni aspekty antykryzovoho marketynhu v industrii rozvytku v konteksti ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku Ukrainy" [Strategic Aspects of Anti-crisis Marketing in the Tourism Industry in the Context of Economic and Social Development of Ukraine]. *Menedzher*, no. 3 (2016): 33-38.
- Humeniuk, V. et al. "Mizhnarodnyi hotelno-turystychny biznes: aspekty antykryzovoho upravlinnia" [International Hotel and Tourism Business: Aspects of Crisis Management]. *Finsovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, no. 1 (2022): 493-501. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.42.2022.3738>
- "International tourism and COVID-19". World Tourism Organization. <https://www.unwto.org/tourism-data/international-tourism-and-covid-19>
- Kuzmin, O. Ye. et al. "Vykorystannia imitatsiinoho modeliuвання z metoiu identyfikatsii urhennykh instrumentiv antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvamy" [Use of Simulation Modeling to Identify Urgent Crisis Management Measures on Enterprises]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya «Mizhnarodni vidnosyny. Ekonomika. Krai-noznavstvo. Turyzm»*, no. 13 (2021): 99-107. DOI: <https://doi.org/10.26565/2310-9513-2021-13-10>
- Madzhumdar, O. "Khoroblyvi vtraty. Yak svitovyi turizm postrazhdaie vid viyny v Ukraini" [Painful Losses. How World Tourism Will Suffer from the War in Ukraine]. *RBK-Ukraina*. April 06, 2022. <https://www.rbc.ua/ukr/travel/bolezennyye-poteri-mirovoy-turizm-postradaet-1649171789.html>
- Momont, T. V. "Osnovni faktory rozvytku rynku turystychnykh posluh" [The Main Factors of Market Development of Tourist Services]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*. 2012. https://tourlib.net/statti_ukr/momont4.htm
- "Naslidky svitovyykh finansovo-ekonomichnykh kryz" [Consequences of Global Financial and Economic Crises]. *Slovo i dilo*. January 21, 2020. <https://www.slovoidilo.ua/2020/01/21/infografika/ekonomika/naslidky-svitovyyh-finsovo-ekonomichnykh-kryz>
- Perehuda, Yu. A. "Antykryzove upravlinnia v turystychnii haluzi" [Anti-Crisis Management in the Tourist Industry]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, no. 3 (2021): 33-38. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-5>
- Strelbitska, N. Ye. *Konspekt lektsii do vyvchennia dystsypliny «Upravlinnia ryzykamy v zovnishnyoekonomichnii diialnosti»* [Synopsis of Lectures for the Study of the Discipline "Risk Management in Foreign Economic Activity"]. Ternopil, 2010.
- "Tourism Crisis Management". *JTB Tourism Research & Consulting Co*. <https://www.tourism.jp/en/consulting/expertise/crisis-management/>
- "Tourism Risk Management: An Authoritative Guide to Managing Crisis in Tourism". *APEC International Centre for Sustainable Tourism (AICST)*. 2007. https://sustain.pata.org/wp-content/uploads/2015/03/APEC_Tourism-Risk-Management.pdf

- "Tourism". Britannica. <https://www.britannica.com/topic/tourism>
- "Travelling for pleasure: a brief history of tourism". europeana. <https://www.europeana.eu/en/blog/travelling-for-pleasure-a-brief-history-of-tourism>
- "UNWTO Briefing Note – Tourism and COVID-19. Issue 1. How are countries supporting tourism recovery?" World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/book/10.18111/9789284421893>
- "UNWTO Tourism Highlights 2015 Edition". World Tourism Organization. <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284416899>
- "UNWTO World Tourism Barometer May 2020". World Tourism Organisation. https://webunwto.s3.eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/UNWTOWebinar_Data-MiddleEastInsights_110520_SandraCarvao.pdf
- "What is Anti-Crisis Management". IGI Global. <https://www.igi-global.com/dictionary/modern-downsizing/91974>
- "What is tourism?" <https://www.go2hr.ca/getting-know-bcs-tourism-industry/what-is-tourism>
- Zhyrii, K. "Osnovni vtraty shche poperedu: ukrainsiam rozpovily, yak viina vdaryla po turyzmu" [The Main Losses are Yet to Come: Ukrainians Were Told How the War Hit Tourism]. *UNIAN*. June 14, 2022. <https://www.unian.ua/economics/finance/osnovni-vtrati-shche-poperedu-ukrajincyam-rozpovili-yak-viyna-vdarila-po-turizmu-novini-ukrajina-11866203.html>
- "2014-2015 West Africa Ebola Crisis: Impact Update". *The World Bank Group*. <https://www.worldbank.org/en/topic/macroeconomics/publication/2014-2015-west-africa-ebola-crisis-impact-update>
- "63 Types of Tourism in the World". <https://colorwhistle.com/types-of-tourism>