

## Антикризові стратегії управління інвестиційними проектами туристичних підприємств

*Петришин Д. Ю.<sup>1</sup>, Радзімовська О. В.<sup>2</sup>, Камінський Л.-Р. Ю.<sup>3</sup>,  
Крижанівський Т. Я.<sup>4</sup>, Цімура М. В.<sup>5</sup>*

Опубліковано	Секція	УДК
10.11.2025	Економіка	338.48

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.17614928>

**Анотація.** У статті досліджено антикризові стратегії управління інвестиційними проектами туристичних підприємств із фокусом на Карпатському регіоні (Україна, Польща, Словаччина, Румунія). Мета – систематизувати та апробувати інструменти запобігання, адаптації й відновлення в умовах пандемії COVID-19 та повномасштабної війни. Методологія поєднує системний і проектний підходи, сценарний аналіз, порівняльні кейс-стаді та evidence-based policy, спираючись на публікації 2020–2025 рр., звіти міжнародних організацій, нормативні акти й статистику. Розмежовано ризик-менеджмент і кризовий менеджмент у проектному циклі та обґрунтовано трикомпонентну рамку антикризового управління: операційно-проектний вимір (бюджет, строки, якість), фінансово-структурний (реструктуризація боргу, альтернативні джерела капіталу, державна підтримка) і стратегічний (диверсифікація продуктів і ринків, цифровізація, сталий розвиток). Узагальнено міжнародні практики UNWTO/OECD, локалізовано їх для Карпат, окреслено роль «туризму солідарності» під час гуманітарних викликів. Показано, що внутрішня переорієнтація попиту, цифрові рішення (онлайн-канали збуту, BIM, big data) та фінансова санація підвищують витривалість проектів; на макрорівні дієвими є протоколи кризового реагування, програми стимулювання попиту й кадрові інструменти перекваліфікації. Порівняння з Польщею, Словаччиною та Румунією виявляє критичну роль інституційної спроможності та доступу до фондів ЄС. Артикульовано рекомендації для бізнесу й публічної політики: інтеграція антикризових процедур у всі стадії проекту, узгодження зі стандартами сталого туризму, розбудова міжрегіональних платформ співпраці й використання євроінтеграційних можливостей для відновлення інфраструктури. Зроблено висновок про потенціал туризму як каталізатора повоєнного відновлення за умови інвестицій у стійкість, інновації та партнерство.

**Ключові слова:** антикризове управління, інвестиційні проекти, туристичні підприємства, Карпатський регіон, стійкість (резильєнтність).

<sup>1</sup> викладач кафедри економіки і менеджменту Львівський державний університет фізичної культури імені Івана Боберського <https://orcid.org/0000-0003-1607-1172>

<sup>2</sup> викладач кафедри економіки та менеджменту, Львівський державний Університет фізичної культури імені Івана Боберського <https://orcid.org/0000-0003-0190-0740>

<sup>3</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0009-5002-8734>

<sup>4</sup> аспірант, ЗВО «Львівський університет бізнесу та права» <https://orcid.org/0009-0004-8483-4789>

<sup>5</sup> аспірант ЗВО «Львівський університет бізнесу та права», <https://orcid.org/0009-0008-4827-877X>

### **Anti-crisis strategies for managing investment projects of tourism enterprises**

**Abstract.** The article examines anti-crisis strategies for managing investment projects of tourism enterprises, with a focus on the Carpathian region (Ukraine, Poland, Slovakia, Romania). The aim is to systematize and test tools for prevention, adaptation, and recovery under the conditions of the COVID-19 pandemic and the full-scale war. The methodology combines systems and project approaches, scenario analysis, comparative case studies, and evidence-based policy, drawing on publications from 2020–2025, reports of international organizations, regulatory acts, and statistics. The study differentiates risk management and crisis management within the project cycle and substantiates a three-component framework of anti-crisis governance: the operational–project dimension (budget, schedule, quality), the financial–structural dimension (debt restructuring, alternative capital sources, state support), and the strategic dimension (product and market diversification, digitalization, sustainable development). International practices (UNWTO/OECD) are synthesized and localized for the Carpathians, with the role of “solidarity tourism” during humanitarian challenges highlighted. The findings show that internal reorientation of demand, digital solutions (online sales channels, BIM, big data), and financial rehabilitation enhance project resilience; at the macro level, effective measures include crisis-response protocols, demand-stimulation programs, and workforce upskilling tools. A comparison with Poland, Slovakia, and Romania reveals the critical importance of institutional capacity and access to EU funds. The article outlines recommendations for business and public policy: embedding anti-crisis procedures across all project stages, aligning with sustainable tourism standards, building interregional cooperation platforms, and leveraging European integration opportunities for infrastructure recovery. It concludes that tourism can act as a catalyst for post-war reconstruction, provided there are consistent investments in resilience, innovation, and partnership.

**Keywords:** crisis management; investment projects; tourism enterprises; Carpathian region; resilience.

### **Вступ**

Туристичний бізнес належить до найбільш уразливих секторів економіки щодо зовнішніх шоків, що підтверджують останні глобальні кризи – пандемія COVID-19 та повномасштабна війна в Україні. Антикризове управління у цій сфері розглядається як сукупність дій, спрямованих на запобігання або пом'якшення негативних наслідків кризових явищ, зумовлених внутрішніми чи зовнішніми факторами [4]. В умовах високої невизначеності здатність туристичних підприємств гнучко реагувати і адаптувати інвестиційні проекти стає критичною для їх виживання. Інвестиційний проект туристичного підприємства – це комплекс заходів і капіталовкладень, спрямованих на створення або розширення туристичних послуг чи інфраструктури, розрахований на довгострокову віддачу. Управління такими проектами вимагає врахування ринкових ризиків, а також потенційних кризових потрясінь, що можуть вплинути на їх реалізацію.

*Метою статті* є систематизація та апробація інструментів антикризового управління інвестиційними проектами туристичних підприємств із фокусом на Карпатському регіоні (Україна, Польща, Словаччина, Румунія).

Завдання дослідження охоплюють:

- уточнення понятійного апарату (ризик-менеджмент, кризовий менеджмент, антикризова стратегія інвестиційного проекту);
- виокремлення мікро- та макрорівневих інструментів протидії кризовим впливам;
- порівняльний аналіз практик країн ЄС, суміжних з українським Карпатським регіоном;

- формування рекомендацій для підприємств і публічних інституцій щодо впровадження стійкісних рішень у проектному циклі.

Об'єктом дослідження виступають інвестиційні проекти туристичних підприємств, предметом – стратегії та механізми їх антикризового управління на етапах ініціювання, фінансування, реалізації та посткризового відновлення. Методологічна база поєднує системний і проектний підходи, інструментарій сценарного аналізу, порівняльні кейс-стаді, а також елементи evidence-based policy для інтерпретації галузевих рішень. Джерельна основа включає публікації 2020–2025 рр., звіти міжнародних організацій, профільні нормативні акти та статистичні дані.

Наукова новизна полягає у поєднанні трьох вимірів антикризового управління в межах єдиної рамки: операційно-проектного (управління бюджетом, строками, якістю), фінансово-структурного (реструктуризація, альтернативні джерела капіталу, державна підтримка) та стратегічного (диверсифікація продуктів і ринків, діджиталізація, сталий розвиток).

Практичне значення визначається можливістю інтегрувати запропоновані підходи в процедури управління портфелями інвестицій туристичних компаній, а також у регіональні політики відновлення й розвитку туризму в Карпатах.

Гіпотеза дослідження стверджує, що комбінація превентивних ризик-процедур і швидкодіючих кризових інструментів у проектному циклі підвищує імовірність завершення інвестиційних проектів у строк і в межах бюджету навіть за умов затяжних шоків. Структурно стаття містить теоретико-методологічний розділ, компаративний аналіз практик Карпатського регіону, секцію з проектними інструментами для бізнесу та блок прикладних рекомендацій для публічної політики і міжрегіональної співпраці.

**Виклад основного матеріалу.** Антикризове управління (crisis management) у широкому значенні – це система заходів, що дає змогу своєчасно виявити кризові загрози та протидіяти їм або мінімізувати їх наслідки [4]. У сфері туризму антикризове управління набуває специфічних рис через високу залежність галузі від зовнішніх чинників. Світовий досвід показує, що туризм чутливий до економічних спаду, політичної нестабільності, стихійних лих, епідемій і воєнних дій. Непередбачувані кризи спричиняють різке скорочення туристичної активності та фінансові втрати галузі [2], тому формування дієвої системи кризового реагування – нагальне завдання для менеджменту туристичних підприємств.

Варто розрізняти ризик-менеджмент та кризовий менеджмент. Ризик-менеджмент передбачає проактивне ідентифікування та оцінку потенційних ризиків проекту ще до їх реалізації, тоді як кризовий (антикризовий) менеджмент активується, коли негативна подія вже сталася або неминуча [4]. Інвестиційні проекти в туризмі потребують поєднання обох підходів: на етапі планування враховуються ризики (наприклад, коливання попиту, курсу валют, регуляторні зміни), а в разі форс-мажору застосовуються інструменти кризового реагування [5].

Туристичне підприємство – це суб'єкт господарювання, що надає туристичні послуги (готель, турагенція, перевізник, заклад розваг тощо). Для таких підприємств інвестиційні проекти можуть включати будівництво нових готельних комплексів, відкриття туристичних об'єктів, впровадження IT-рішень (наприклад, онлайн-платформ бронювання) або освоєння нових туристичних маршрутів. Особливістю інвестиційних проектів є тривалий цикл реалізації і окупності, що підвищує їх вразливість до кризових подій у зовнішньому середовищі.

Важливо чітко окреслити поняття “антикризова стратегія” щодо інвестиційного проекту, під яким розуміють цільову програму дій керівництва, спрямовану на збереження життєздатності проекту під час кризи та його успішне відновлення після

стабілізації ситуації. Антикризова стратегія охоплює як оперативні тактичні заходи (наприклад, перегляд бюджету, оптимізація витрат, зміна графіку будівництва), так і стратегічні кроки (коригування бізнес-моделі проекту, переорієнтація на інші ринки або сегменти, залучення альтернативних джерел фінансування). У теорії менеджменту криза трактується як одночасно загроза для організації та шанс на її «перезавантаження», упровадження інновацій і зміцнення стійкості [20]. Отже, антикризове управління інвестиційними проектами має двоїсту мету: з одного боку – захистити проект від руйнівних впливів кризи, з іншого – використати кризу для навчання та вдосконалення, щоб після її завершення проект і підприємство вийшли на новий рівень розвитку.

Світова практика виробила широкий набір стратегій, які допомагають туристичним підприємствам протистояти кризам. На мікрорівні (рівні окремого підприємства чи проекту) ключовими підходами є: диверсифікація продуктів і ринків, реінжиніринг бізнес-процесів, реструктуризація та оптимізація витрат, впровадження протоколи безпеки й підвищення довіри споживачів, а також активна комунікація з клієнтами. Зокрема, узагальнення досвіду показує, що антикризові стратегії туристичних компаній зазвичай передбачають розширення асортименту послуг та вихід на нові сегменти, щоб знизити залежність від одного ринку [4]. Наприклад, туристичний оператор може паралельно розвивати внутрішній туризм замість виключно виїзного, або готель – пропонувати транспортні чи оздоровчі послуги нарівні з проживанням [1]. Диверсифікація забезпечує розподіл ризиків і підтримує дохідність підприємства навіть за спадання окремих напрямів.

Іншим важливим кроком є реінжиніринг бізнес-процесів – перегляд і перебудова операційної діяльності для підвищення її ефективності та гнучкості. Під час кризи компанії часто скорочують або переорієнтовують непрофільні напрямки, автоматизують облік і управління, впроваджують цифрові технології для зменшення витрат та підвищення продуктивності праці [1]. Досвід пандемії COVID-19 довів, що цифровізація (онлайн-продаж турів, віртуальні екскурсії, дистанційні послуги) стала дієвим інструментом підтримки туристичного бізнесу [12]. Наприклад, багато музеїв і гідів перейшли до онлайн-формату під час локдаунів, що допомогло зберегти інтерес аудиторії. У контексті інвестиційних проектів цифрові рішення можуть полягати в застосуванні BIM-моделювання при будівництві туристичних об'єктів, використанні big data для прогнозування попиту тощо – все це підвищує стійкість проекту.

Реструктуризація та фінансова санація – ще одна група стратегій. Йдеться про перегляд фінансової структури проекту: рефінансування кредитів, пролонгацію боргових зобов'язань, залучення додаткових інвесторів або державної підтримки, продаж непрофільних активів. Наприклад, уряди багатьох країн під час пандемії впроваджували програми фінансової підтримки туристичних МСП: гранти, податкові канікули, кредити під державні гарантії. У 2022 р. Словацька Республіка прийняла Закон про підтримку туризму, що створив рамкові умови для державних програм допомоги галузі, зокрема в умовах пандемії та геополітичної кризи [14]. В Україні також розроблялися механізми підтримки бізнесу (наприклад, програма пільгових кредитів “5–7–9%”), хоча цільових антикризових фондів для туризму було обмаль через обмежені ресурси держави під час війни [2].

На макрорівні антикризове управління охоплює дії держави та галузевих інституцій. Йдеться про забезпечення безпеки на туристичних дестинаціях, чіткі протоколи реагування на надзвичайні ситуації, інформаційну підтримку та маркетингові кампанії для відновлення іміджу країни після кризи. Наприклад, ЮНВТО (UNWTO) та ОЕСР розробили низку рекомендацій щодо відновлення туризму після COVID-19, які містять заходи стимулювання попиту, підтримки зайнятості та підвищення стійкості сектору [9]. Серед таких рекомендацій – обов'язкова наявність у

країні та регіонах планів кризового реагування в туризмі, створення міжвідомчих туристичних кризових штабів для координації дій під час надзвичайних ситуацій, а також спеціальні програми маркетингу післякризового відновлення [7]. Як свідчить аналіз попередніх криз, злагоджена комунікація всіх стейкхолдерів (уряду, бізнесу, громадськості) дозволяє пом'якшити падіння туристичних потоків і швидше повернути довіру мандрівників [14].

Окремо слід відзначити соціально-відповідальні та солідарні стратегії під час гуманітарних криз. В умовах війни 2022 р. в Україні виник феномен «туризму солідарності» – коли туристичні оператори, готелі та волонтерські організації об'єднали зусилля для розміщення вимушених переселенців, забезпечення логістики для гуманітарних місій тощо. Такі заходи одночасно допомагали постраждалим людям і сприяли частковому завантаженню туристичної інфраструктури, що залишалася без відвідувачів. Дослідження показало, що у 2022 р. завдяки розміщенню біженців середня заповнюваність готелів в Польщі зросла на 13%, а в безпечних регіонах України – на 6%. У польських готелях частка українських мігрантів становила 23% гостей, в українських – 12% [12]. Бізнес почав запроваджувати нові послуги та залучати різні джерела фінансування для роботи з цією категорією клієнтів, а також працевлаштовувати біженців (34% опитаних готелів у Польщі найняли українців, в Україні – 7,5%) [12]. Зазначені факти демонструють, що соціальна відповідальність та антикризова адаптивність можуть поєднуватися, приносячи взаємну користь – громадам і туристичному бізнесу.

Нарешті, невід'ємним елементом антикризової стратегії є план відновлення після кризи, який визначає, як саме підприємство чи галузь повертатиме втрачені позиції: які інвестиції необхідні, на які ринки слід робити ставку, чи будуть змінені пріоритети розвитку. У міжнародних практиках існує поняття «Build Back Better» (відновити, поліпшивши) – післякризове відновлення рекомендують здійснювати з урахуванням принципів стійкості та сталості. Для туристичних проєктів це може означати впровадження принципів сталого туризму (екологізація інфраструктури, збереження культурної спадщини, участь місцевих громад) як частини стратегії, аби підвищити конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі [18]. В ЄС питання стійкого та безпечного туризму інтегруються в стратегічні документи. Як зазначено у матеріалах Європейської Комісії, нова Європейська туристична agenda до 2030 приділятиме увагу балансу між зростанням галузі та добробутом громадян, підтримці зелених і цифрових трансформацій, а також підвищенню стійкості до криз [15]. Такі дії означають, що євроінтеграційний курс України зобов'язує вже зараз враховувати ці підходи при плануванні інвестиційних проєктів у туризмі.

За час незалежності Україна пережила кілька хвиль криз, які істотно вплинули на туристичну галузь. Починаючи з економічних потрясінь 1990-х, глобальної фінансової кризи 2008–2009 рр., політичної нестабільності 2013–2014 рр. (Революція Гідності, анексія Криму та війна на Донбасі) і до пандемії 2020 р., туристичний сектор України розвивався нерівномірно, із перервами на спади. Кожна криза «відкидала назад» галузь, нівелюючи попередні здобутки та ставлячи нові завдання перед підприємцями [1]. Останні потрясіння – пандемія та війна – мають безпрецедентний масштаб, тож актуальним є питання: наскільки адаптивним виявився український туризм і які антикризові стратегії застосовано?

Пандемія COVID-19 фактично зупинила міжнародний туризм у 2020 р., проте стала поштовхом для розвитку внутрішніх подорожей. Коли зовнішні кордони зачинено, українці почали масово відкривати для себе місцеві туристичні напрямки. Такі дії певною мірою підготували галузь до нового шоку – війни. З початком повномасштабного вторгнення РФ в лютому 2022 р. міжнародний туризм до України обірвався повністю: авіасполучення закрито, іноземні туристи виїхали або скасували

поїздки [19]. За даними Державного агентства розвитку туризму (ДАРТ), у 2022 р. кількість іноземних відвідувань скоротилася до історичного мінімуму, а їх мотивація кардинально змінилася – значну частку серед прибулих становили волонтери, журналісти та особи з гуманітарними цілями [1]. Водночас внутрішній туристичний потік набув нового характеру: у першій половині 2022 р. мільйони людей переміщувалися на захід України не стільки як туристи, скільки як шукачі безпечного місця. Карпатський регіон та Прикарпаття стали тиловим прихистком для вимушених переселенців [19].

У другій половині 2022 р. і особливо протягом 2023 р. проявилось поступове відновлення внутрішнього туризму на нових засадах. Попит на подорожі до відносно спокійних регіонів України зріс, адже населення втомилось від стресу війни. За даними ДАРТ, у 2023 р. обсяг внутрішнього туристичного збору зріс на 24% порівняно з 2022 р., компенсувавши значну частину попереднього падіння [1]. Загалом податкові надходження від туристичної сфери у 2023 р. збільшились на 32% проти воєнного 2022 р. Примітно, що це зростання відбувалося на тлі зменшення кількості активних суб'єктів: число платників податків у туристичній галузі знизилось на 9%, зокрема юридичних осіб – на 22% [1]. Така трансформація структури ринку означає очищення від частини компаній (особливо малого бізнесу) та концентрацію обсягів у тих підприємств, що змогли пристосуватися і продовжити діяльність. Простіше кажучи, ринок став більш концентрованим, проте загальна його стійкість зросла, про що свідчить перевищення довоєнних фінансових показників у окремих сегментах.

Яскравим прикладом адаптації є туристична активність західних регіонів України. Лідером став Львівський регіон: лише за перші 7 місяців 2025 р. тут зібрано 33,2 млн грн туристичного збору, що становить приблизно 19% від загальноукраїнського показника [10]. Загалом на три області – Львівську, Івано-Франківську та Закарпатську – припадає понад 40% туристичного збору країни у 2025 р. [10]. Така концентрація пояснюється відносною безпечністю гірських курортів Карпат: у 2024 р. в Закарпатті було зафіксовано 181 сигнал повітряної тривоги, тоді як у Київській області – 1284, тобто небезпека авіаударів на заході в кілька разів нижча [19]. Попри воєнний стан, готелі, санаторії, підприємства (наприклад, на курорті Буковель) працюють, лише з короткими перервами на час тривоги. У 2023–2024 рр. ціни на туристичні послуги суттєво зросли (інфляція 20–40%), проте платоспроможний попит теж зростав завдяки підвищенню середніх зарплат [10]. У результаті сукупні податкові надходження від туристичної індустрії в I кварталі 2025 р. перевищили рівень аналогічного довоєнного періоду 2021 р. на 27% [10]. Така динаміка свідчить про економічну стійкість українського туризму навіть в умовах війни [6]. Пояснюється це високою мобільністю та здатністю бізнесу адаптуватися: туристичні підприємства оперативно змінили фокус з іноземних гостей на внутрішніх, розробили нові маршрути (“пізнай свою країну”), посилили маркетинг на внутрішньому ринку.

Проте соціальна стійкість виявилася слабшою: за час пандемії та війни багато кваліфікованих працівників галузі змінили сферу діяльності або емігрували. Словаччина, наприклад, теж зіткнулася з проблемою нестачі кадрів у туризмі після COVID-19, коли частина співробітників не повернулася до індустрії через її нестабільність [14]. В Україні це питання стоїть не менш гостро – відтік трудових ресурсів (особливо молоді та знавців іноземних мов) може гальмувати відновлення галузі. Антикризові стратегії на рівні держави мають включати програми перекваліфікації кадрів, стимули для збереження персоналу (скажімо, часткове субсидування зарплат під час вимушених простоїв) та популяризацію професій туристичної сфери серед молоді.

Український уряд і профільні установи роблять кроки для підтримки галузі в умовах війни. Державне агентство розвитку туризму (ДАРТ) запустило інформаційну

кампанію Visit Ukraine для іноземців та власних громадян, що акцентує на безпечних маршрутах і об'єктах навіть під час воєнного стану [19]. Зокрема, іноземним туристам пропонуються тури в Карпати, детально роз'яснюються питання безпеки, наявність укриттів у готелях тощо. Такі зусилля спрямовані на формування іміджу західних регіонів як прийнятно безпечних для подорожей. Уже наприкінці 2023 р. зафіксовано поживлення іноземного в'їзду: невеликий, але приріст (на ~6% проти 2022 р.) свідчить, що певні категорії іноземців – волонтери, бізнесмени, журналісти – готові їхати в Україну [1]. У перспективі після війни одним з пріоритетів стане повернення довіри міжнародних туристів і промоція України як цікавої та відновленої дестинації. Вже розробляються інтегровані моделі поствоєнного відродження туризму, що враховують досвід інших країн, які пережили війни (Хорватія, Грузія, Ізраїль, ін.) [6]. Дослідники наголошують: успіх постконфліктного туризму залежатиме від гарантій безпеки, притоку інвестицій та диверсифікації туристичного продукту для нових умов [6]. Україна вже отримує методичну підтримку міжнародних організацій у цьому напрямі. Зокрема, ЄС та ОЕСР консультують щодо включення туризму в загальнонаціональний План відновлення України, щоб галузь могла скористатися фінансовою допомогою донорів і інвесторів для відбудови інфраструктури та маркетингових кампаній на зовнішніх ринках [18].

Не менш важливим чинником є євроінтеграція. Набуття Україною статусу кандидата в ЄС у 2022 р. відкриває перспективи участі в європейських програмах розвитку туризму. Наприклад, вже діють спільні проекти транскордонного співробітництва в Карпатському регіоні (Interreg Україна–Польща, Україна–Угорщина–Словаччина–Румунія тощо), які фінансують створення туристичних маршрутів, велодоріжок, центрів спадщини. Після стабілізації ситуації Україна зможе претендувати на кошти структурних фондів ЄС для розбудови туристичної інфраструктури та навчання персоналу. Науковці підкреслюють, що інтеграція до європейського туристичного простору вимагає від України адаптації стандартів якості та сталого розвитку туризму [18]. Зокрема, реалізація Європейської інтеграційної стратегії розвитку туризму України передбачає гармонізацію законодавства з нормами ЄС, спрощення процедур для іноземних відвідувачів, впровадження систем статистичного моніторингу згідно з європейськими вимогами. Все це є складовою антикризової модернізації галузі, адже підвищує її прозорість, інвестиційну привабливість та конкурентність.

Отже, український досвід демонструє парадоксальне поєднання великих втрат і проявів стійкості. Війна, незважаючи на руйнування і ризики, висвітлила прихований потенціал внутрішнього туризму (особливо в західних регіонах) та зміцнила аргументи на користь диверсифікації ринків. Антикризові стратегії українських туристичних підприємств склалися як багаторівневі: від негайних заходів (евакуація, консервація ресурсів) до середньострокових адаптацій (переорієнтація на нового клієнта, впровадження IT-рішень) і довгострокового планування відновлення. Такий досвід може бути корисним іншим країнам, а для України – стати підґрунтям політики розвитку туризму на поствоєнний період.

Карпатський євро регіон об'єднує території чотирьох сусідніх держав – України, Польщі, Словаччини та Румунії – які мають спільні природно-туристичні ресурси, але належать до різних соціально-економічних просторів (Україна – поза ЄС, інші три – члени ЄС). Порівняння антикризових стратегій у туристичному секторі цих країн дозволяє виявити як спільні риси, так і відмінності, обумовлені інституційними чинниками.

Польща, як найбільший сусід України, з початком війни отримала значний притік українських біженців (понад 1,5 млн осіб у 2022 р.). Спершу висловлювалися побоювання, що близькість війни відлякає іноземних туристів від Польщі. Проте

статистика засвідчила протилежне: у перші 10 місяців конфлікту не зафіксовано загального спаду туристичної активності в Польщі [11]. Дослідження польських економістів показало, що обсяги як внутрішніх, так і іноземних туристичних потоків у 2022 р. залишалися стабільними, а туристичний сектор продовжив відновлення після пандемії без нових провалів [11]. Одні сегменти іноземного ринку компенсували інші: наприклад, кількість російських туристів обнулилася через санкції, але це мало вплинуло на загальний баланс, адже росіяни не займали значної частки в структурі прибутків. Водночас польський внутрішній туризм, підтриманий державою, продемонстрував високу стійкість – ще у 2021 р. він відновився майже до рівня 2019 р. (46,3 млн внутрішніх туристів, лише на 7,4% менше, ніж до пандемії) [13].

Антикризова політика Польщі у сфері туризму характеризується активною участю держави. У відповідь на пандемію уряд запровадив програму туристичних ваучерів (*bon turystyczny*) для підтримки внутрішніх поїздок сімей з дітьми. Зазначена програма була продовжена, що в умовах інфляції 2022 р. допомогло стимулювати попит на відпочинок у країні [16]. Інфляційний тиск у Польщі, як і всюди в Європі, призвів до подорожчання відпусток, тому багато поляків шукали знижки та акції, але не відмовлялися від поїздок [16]. За підсумками 2022 р. в Польщі спостерігався туристичний бум на гірських курортах – регіон Татр і Бескидів (південь країни) прийняв рекордну кількість відпочивальників, оскільки частина населення обрала безпечніший внутрішній туризм замість закордонних подорожей у неспокійні часи. Одночасно морські курорти Балтії дещо втратили в популярності, вперше поступившись горам за темпами приросту бронювань [16]. Таким чином, у Польщі криза війни в сусідній країні не завдала прямого удару по туризму, навіть більше – споживчі пріоритети перерозподілилися, що вигідно для Карпатського регіону.

Польський підхід до розміщення біженців відзначається тісною співпрацею держави та готельного бізнесу. Було розгорнуто централізовані платформи, де власники готелів і апартаментів пропонували номери для українців, а уряд компенсував частину витрат (наприклад, 40 злотих на день за особу). Значна кількість туристичних об'єктів перейшла у режим тривалого проживання, фактично перетворившись на тимчасові гуртожитки для сімей біженців. Такий формат діяльності допоміг утримати фінансові показники готельєрів у складний період. Опитування свідчать, що польські готелі активно впроваджували нові послуги для цієї категорії гостей та навіть залучали їх до роботи (кожен третій готель прийняв на роботу українців) [12]. Такий гуманітарно-діловий симбіоз є прикладом солідарної стратегії: криза перетворена на можливість заповнити простоючі потужності та підвищити корпоративну соціальну відповідальність.

Словаччина – менша економіка, для якої туризм не є провідною галуззю (прямий внесок близько 2–3% ВВП до пандемії [14]). Пандемія завдала їй сильного удару: у 2021 р. кількість іноземних туристів впала до 576 тис., що на 80% менше, ніж у рекордному 2019 р. [14]. Війна в Україні Словаччина відчула передусім як гуманітарну кризу – через кордон пройшли сотні тисяч біженців, хоча більшість транзитом. З метою реагування уряд СР реалізував інноваційну ініціативу: запустив вебсайт *Help for Ukraine* під егідою Міністерства транспорту (яке відповідає за туризм), де публікувалася інформація про доступне житло для українців, включаючи державні гуртожитки і приватні готелі. Через цю систему координувалися запити і пропозиції, а держава субсидювала приймання біженців. Також ухвалено спеціальний закон “*Lex Ukraine*”, що спростив перебування і працевлаштування українців у Словаччині. Зазначені заходи пом'якшили соціальну напругу та водночас дали можливість частково завантажити туристичні об'єкти.

На відміну від Польщі, Словаччина від самого початку офіційно включила фактор війни в оновлення своєї туристичної стратегії. У 2022 р. було переглянуто Національну

стратегію сталого розвитку туризму до 2030 р., аби врахувати як уроки пандемії, так і нові геополітичні реалії [14]. У проекті Стратегії акцентовано підвищення конкурентоспроможності туризму, усунення регіональних диспропорцій та створення робочих місць, причому окремо відзначено проблему відтоку кадрів і необхідність програм залучення працівників назад у туризм. Одним з напрямів стало посилення стійкості та екологічної збалансованості туристичного сектору, щоб будь-які майбутні кризи (чи то економічні, чи кліматичні) менше йому шкодили.

Важливо, що Словаччина, будучи членом ЄС, користується фінансовими інструментами Євросоюзу для підтримки туризму. Зокрема, у 2021 р. бюджет Міністерства на туризм включав €257,5 млн спеціальної державної допомоги сектору (субсидії місцевим органам управління туризмом, дотації на інфраструктуру тощо) [14]. Завдяки цій підтримці вдалося пройти ковідний період без масових банкрутств. Для порівняння, український уряд не міг собі дозволити таких обсягів підтримки, тому українські підприємства були більш фінансово уразливими. Отже, інституційна спроможність – ключова відмінність між Україною та її сусідами по Карпатам.

Румунія має найбільшу частку Карпатської гірської системи і значний внутрішній туристичний ринок. 2022 р. для Румунії став роком відновлення туризму після пандемії: знято обмеження, повернулася майже докарантинна свобода подорожей. Хоча війна за межами на сході викликала тривогу, румунський туризм більше постраждав від економічних чинників – рекордної інфляції (близько 14% у 2022 р.) [16]. Через здорожчання життя туристи змістили попит на більш доступні пропозиції і активніше використовували державні ваучери відпочинку. Румунський уряд, як і польський, давно практикує систему holiday vouchers для працівників бюджетної сфери – у 2022 р. вони видавалися номіналом 1450 лей (~300 €) на рік. Після пандемії ці ваучери “розморозили”, що одразу дало імпульс внутрішнім поїздкам у травні 2022 р. [16].

Цікавим наслідком 2022 р. стало змінення сезонних пріоритетів румунських туристів. Традиційно влітку найпопулярнішим був Чорноморський курортний напрям (Констанца, Мамаєя тощо). Однак високі ціни та певне психологічне відчуття небезпеки на морі (через війну в Чорному морі) призвели до того, що гірські курорти Карпат перевершили морські за зростанням попиту. Обсяг літніх бронювань у горах зріс на 45% порівняно з попереднім роком, тоді як на узбережжі – на 41% [16]. Так, такі області як Брашов (центр гірськолижних курортів), повною мірою відновили туристичний потік і навіть перевищили доковідні показники. Наведений приклад демонструє, що під час кризи громадяни частіше обирають ближчі та безпечніші місця для відпочинку. Карпати в очах румун стали саме таким “тихим гаванцем” порівняно з морем, де неподалік йдуть бойові дії (поряд Одеса). До того ж гори пропонують круглорічний відпочинок (трекінг влітку, лижі взимку), що підвищує їх привабливість для бізнесу. Румунські готелі також долучалися до розміщення українських біженців (державна програма підтримки компенсувала 50 лей/добу за проживання і 20 лей/добу за харчування на особу [8]). Таким чином, Румунія демонструє, що підтримка внутрішнього туризму через фінансові стимули та переорієнтація попиту на національні дестинації можуть успішно компенсувати негативні зовнішні чинники.

У цілому, порівняння показує, що Польща, Словаччина і Румунія, будучи в єдиному європейському ринковому просторі, діяли в руслі спільних підходів: субсидування галузі, стимулювання внутрішнього туризму, включення туризму в пакети антикризових заходів. Для України, яка переживає важчу кризу, корисним є запозичення найдієвіших практик сусідів. Зокрема:

Державна підтримка попиту (ваучери, програми компенсації) – після стабілізації ситуації це може стати драйвером відновлення внутрішнього туризму, як показав досвід Польщі та Румунії.

Інтеграція туризму з гуманітарною сферою – залучення туристичних підприємств до надання соціальних послуг (притулок, харчування) в кризовий час забезпечує галузі мінімальне завантаження і зміцнює її зв'язки з місцевими громадами. Польща та Словаччина тут є прикладом успішної координації зусиль “зверху” (урядові портали, закони) та “знизу” (ініціативи готельєрів) [20].

Оновлення стратегічних документів – як Словаччина внесла корективи до Стратегії-2030, так і Україні варто переглянути свою Стратегію розвитку туризму з урахуванням післявоєнних викликів і можливостей (євроінтеграція, нові пріоритети безпеки, діджиталізація тощо).

Сталий розвиток та співпраця – Карпатський регіон як єдина природна система потребує спільних підходів. Існуючий Протокол про сталий туризм Карпатської конвенції (2011) поки що реалізовано частково, але після війни він може стати рамкою для об'єднання зусиль чотирьох країн у відродженні туризму в горах [3]. Спільні проекти – наприклад, транснаціональні туристичні маршрути через Карпати, або культурні фестивалі за участю всіх прикордонних областей – допоможуть позиціонувати Карпати як безпечний і привабливий макрорегіон у Європі.

Зазначимо, що сучасні кризи висунули суворі вимоги до системи управління інвестиційними проектами туристичних підприємств. Проведений аналіз дозволяє сформулювати такі узагальнення та авторські акценти:

*Чітке дефініювання понять.* Антикризове управління у туризмі визначено як проактивну й реактивну діяльність, спрямовану на захист туристичного бізнесу від деструктивних впливів непередбачуваних подій і використання кризи для організаційного оновлення. Інвестиційні проекти туристичних підприємств розглядаються як довгострокові ініціативи, що потребують інтеграції ризик-менеджменту та кризових планів вже на етапі задуму. Чітке розмежування ризику та кризи (як потенційного vs. реального негативного фактора) допомагає менеджменту вибудувати багатослонову систему заходів безпеки.

*Інструментарій антикризових стратегій є багатоаспектним.* Серед ефективних підходів – диверсифікація ринків і продуктів, гнучка перебудова бізнес-процесів, активна фінансова реструктуризація, цифрові інновації та посилення маркетингової присутності. Туристичні підприємства, що вчасно впровадили ці заходи, продемонстрували вищу витривалість під час пандемії та війни [1]. Міжнародні організації (ЮНВТО, ОЕСР) наголошують на необхідності завчасних кризових протоколів і координаційних органів – це підтверджує, що системність і підготовленість завжди кращі за імпровізацію під тиском обставин. Водночас українська практика “туризму солідарності” показала, що нестандартні рішення (залучення туристичної інфраструктури для гуманітарних потреб) можуть стати дієвим інструментом виживання галузі в екстремальних умовах [12].

*Україна вступає у післявоєнний період із суттєвими втратами, але й з новими можливостями.* Туристична галузь зазнала ударів від бойових дій, втратила частину матеріальної бази (зруйновані готелі, бази відпочинку на півдні, пошкоджені заповідники). Проте західні регіони довели свою економічну стійкість і здатність генерувати туристичні потоки навіть під час війни [10]. Вважаємо, що цей досвід слід покласти в основу регіональних стратегій: Карпати мають стати “точкою зростання” туризму в повоєнній Україні, з опорою на внутрішній ринок та близькість до країн ЄС. Війна примусила галузь опанувати нові сегменти (патріотичний туризм, військово-історичні маршрути, екстремальний туризм) і переглянути стандарти безпеки – ці знання тепер стануть конкурентною перевагою, якщо їх правильно використати.

*Порівняння з сусідами виявило роль інституцій.* Польща, Словаччина, Румунія швидше відновили туризм після пандемії і легше перенесли наслідки війни поруч,

оскільки мали потужну державну підтримку, доступ до фондів ЄС та згуртованість галузі. Україні для успішної реінтеграції в міжнародний туристичний ринок треба продовжити реформи: підвищити якість статистики і менеджменту, імплементувати європейські норми сервісу, безпеки, сталого розвитку [18]. Залучення іноземних інвестицій стане можливим лише за умов гарантій верховенства права і прозорості – це також частина антиризикової стратегії на державному рівні.

*Авторська позиція* полягає в тому, що кризи слід розглядати як явище, яке поєднує загрози та виступає тригером трансформацій. Кризові ситуації оголюють слабкі місця управління, фінансів, маркетингу – і цим стимулюють шукати нові підходи. Туристичні підприємства Карпатського регіону, які історично часто працювали в умовах нестабільності, набули унікального досвіду гнучкості. Настав час інституціоналізувати цей досвід: створити постійно діючі регіональні платформи співпраці (між бізнесом, владою, громадами) з питань ризик-менеджменту, обміну інформацією про кризові явища, резервування фондів підтримки. Карпати можуть стати пілотним майданчиком міжнародної програми з управління кризами в туризмі – за участі України та країн ЄС – що відповідало б духу Європейської солідарності та інтеграції.

Підсумовуючи, антикризові стратегії управління інвестиційними проєктами туристичних підприємств мають ґрунтуватися на комплексному баченні ризиків, оперативності реагування та довгостроковій стратегії відновлення. Український та зарубіжний досвід 2020–2025 рр. переконливо доводить: ті, хто інвестує в стійкість (резильєнтність) – диверсифікує діяльність, впроваджує інновації, працює з громадою і владою – виходять з кризи зміцнілими та готовими до нових викликів. У контексті повоєнної перебудови України туризм має шанс стати одним з локомотивів економіки, каталізуючи розвиток регіонів і покращуючи імідж країни на міжнародній арені. Для цього вже тепер закладаються антикризові підвалини: від реформування державної туристичної політики до конкретних бізнес-рішень на місцях. Злагожденість цих зусиль визначатиме, наскільки успішно туристична галузь долатиме теперішні та майбутні кризи і реалізує свій інвестиційний потенціал у новій Україні.

### Висновки

Узагальнення результатів дослідження дає змогу зробити висновок, що антикризове управління інвестиційними проєктами туристичних підприємств має розглядатися як цілісна система превентивних, адаптивних і відновних заходів, інтегрованих у всі стадії проєктного циклу – від планування до посткризового розвитку. Поєднання ризик-менеджменту та кризового менеджменту забезпечує підприємствам гнучкість і здатність ефективно реагувати на непередбачувані зовнішні впливи, зберігаючи фінансову стабільність і довгострокову інвестиційну привабливість. Досвід останніх років засвідчив, що ключовими чинниками стійкості у туризмі є диверсифікація ринків і продуктів, цифровізація бізнес-процесів, фінансова реструктуризація та впровадження соціально відповідальних моделей взаємодії з громадою. Водночас на рівні державної політики особливого значення набувають механізми підтримки попиту, програми перекваліфікації кадрів, удосконалення статистичного моніторингу та імплементация європейських стандартів сталого розвитку.

Порівняння досвіду України, Польщі, Словаччини й Румунії показало, що інституційна спроможність держави є визначальним чинником швидкості відновлення галузі після кризи. Країни ЄС змогли мінімізувати втрати завдяки наявності фінансових інструментів підтримки, системності управлінських рішень і ефективній комунікації між бізнесом та владою. Для України важливо використати цей досвід у процесі післявоєнного відродження туризму, спираючись на потенціал Карпатського регіону як

зони підвищеної стійкості та інтеграції з європейським ринком. Війна, попри масштабні руйнування, стала каталізатором переосмислення бізнес-моделей, стимулювала розвиток внутрішнього туризму та посилила акцент на безпеці, екологічності й цифрових технологіях.

Отже, антикризові стратегії управління інвестиційними проектами у сфері туризму мають спиратися на комплексне бачення ризиків, довгострокове стратегічне планування та міжрівневу координацію зусиль держави, бізнесу й місцевих громад. Український досвід 2020–2025 рр. підтверджує, що підприємства, які інвестують у стійкість, інновації та партнерство, долають кризу з меншими втратами, формуючи водночас конкурентні переваги для майбутнього. У контексті повоєнного відновлення туризм здатен стати каталізатором регіонального розвитку, підвищення зайнятості й покращення міжнародного іміджу України, а системне впровадження антикризових підходів у проектне управління – важливим чинником модернізації галузі та її інтеграції у європейський простір сталого розвитку.

### Список використаної літератури

1. Забалдіна, О., & Дворська, І. (2024). Антикризова адаптація туристичної галузі України: інституційні детермінанти та вектори політики. *Scientia Fructuosa*, 2024(4), 121–139. [https://doi.org/10.31617/1.2024\(156\)07](https://doi.org/10.31617/1.2024(156)07)
2. Кабінет Міністрів України. (2025, 10 жовтня). *Про внесення змін до Порядку надання фінансової державної підтримки суб'єктам підприємництва: програма «Доступні кредити 5-7-9 %»*. Міністерство економіки України. <https://me.gov.ua/News/Detail/5d312744-5250-422d-8877-9c8b5fef60d7?lang=uk-UA&title=5-7-9>
3. Протокол про сталий туризм до Рамкової конвенції про охорону та сталий розвиток Карпат : Протокол (27 травня 2011 р.). (2017, 22 лютого). Верховна Рада України. [https://zakon.rada.gov.ua/go/001\\_004-11](https://zakon.rada.gov.ua/go/001_004-11)
4. Ярмола, К. М. (2022). Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*, (11), 169–176. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-11-169-176>
5. Bogdan, N., Obolentseva, L., Voit, V., & Makhortov, M. (2023). Ризик-менеджмент як чинник стратегії адаптації підприємств туристичного та готельного бізнесу до кризових умов. *Ekonomichnyy analiz*, 33(3), 42-54. <http://econa.wunu.edu.ua/index.php/econa/article/view/5818/6565657263>
6. Domyshche-Medyanyk, A., Brenzovych, K., Ronai, L., & Domyshche, A. A. (2025). The Impact of War on Ukraine's Tourism Sector: Global Challenges and Implications. *International Journal of Contemporary Economics & Administrative Sciences*, 15(1), 274–295. <https://zenodo.org/records/16464488>
7. eRTR – Volume 2: Issue 4 (August 2004), Applied Research Note 4. (2004). e-Review of Tourism Research. <https://ertr.tamu.edu/content/issues/volume-2-issue-1-6-2004/volume-2-issue-4-august-2004-applied-research-note-4/>
8. European Commission, DG Migration & Home Affairs. (2025, March 20). *Romania: Extension of accommodation support for people displaced from Ukraine*. [https://home-affairs.ec.europa.eu/news/romania-extension-accommodation-support-people-displaced-ukraine-2025-03-20\\_en](https://home-affairs.ec.europa.eu/news/romania-extension-accommodation-support-people-displaced-ukraine-2025-03-20_en)
9. European Travel Commission; TOPOSOPHY. (2024). *Crises in Tourism: Impacts and Lessons from European Destinations*. ETC. <https://etc-corporate.org/uploads/2024/09/Crises in Tourism Impacts and Lessons from European Destinations-2024-ETC.pdf>

10. Helme, P. (2025, August 27). Ukraine's western regions see tourism boom. *Euromaidan Press*. <https://euromaidanpress.com/2025/08/27/ukraine-tourism-growth-western-regions-war/>
11. Kiczmachowska, E. E. (2025). The War-related Impacts on Tourism in Neighbouring Countries: Poland in the Face of the War in Ukraine. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie*, (1)(1007). <https://doaj.org/article/b24c0236734e47fa9049fabb90951804>
12. Martynenko, M., Balatskyi, Y., Bieliayeva, V., Pokhylko, K., Shcherbak, V., Soloviov, V., Rodionov, A., Belei, N., & Biletskyi, V. (2024). Changes in hotel activities in Ukraine and Poland due to the war: Migration aspect. *Problems and Perspectives in Management*, 22(4), 352–367. <https://businessperspectives.org/index.php/component/zoo/changes-in-hotel-activities-in-ukraine-and-poland-due-to-the-war-migration-aspect>
13. OECD. (2022). *Poland. Y: OECD Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en/full-report/poland\\_ec90821c.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en/full-report/poland_ec90821c.html)
14. OECD. (2022). *Slovak Republic. Y: OECD Tourism Trends and Policies 2022*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en/full-report/slovak-republic\\_e5537e42.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en/full-report/slovak-republic_e5537e42.html)
15. Polish Presidency of the Council of the EU. (2025, June 24). *EU Ministers for Tourism Discussed in Warsaw: How to Make Europe a Safe and Sustainable Destination*. <https://polish-presidency.consilium.europa.eu/en/news/eu-ministers-for-tourism-discussed-in-warsaw-how-to-make-europe-a-safe-and-sustainable-destination/>
16. Romania Journal. (2022, December 28). *Romanian tourism in 2022: what were the trends that influenced vacations in the country this year?* <https://www.romaniajournal.ro/travel/romanian-tourism-in-2022-what-were-the-trends-that-influenced-vacations-in-the-country-this-year/>
17. Soteriades, M. D., Mastrogiannis, M., Simancas-Cruz, M. R., & Tranter, K. (2024). Crisis Management and Sustainability in Tourism Industry. *Sustainability*, 16(12), 5121. <https://doi.org/10.3390/su16125121>
18. Tsviliy, S. M., Shkarupa, E. V., Andrusiv, U. Y., Syvak, R. V., Kolisnyk, O. V., Koliadenko, S. V., & Bykova, A. M. (2024). Strategy for the Development of the Investment Potential of the Tourism Industry of Ukraine in the International Economic System. *Theoretical and Practical Research in Economic Fields*, 15(3), 601–619. <https://journals.aserspublishing.eu/tpref/article/view/8591>
19. Visit Ukraine. (2025, February 11). *Should foreigners go to the Ukrainian Carpathians?* <https://visitukraine.today/pl/blog/5622/should-foreigners-go-to-the-ukrainian-carpathians>
20. Zajadacz, A., & Iaromenko, N. (2024). Solidarity tourism in the humanitarian crisis. *Región Científica*, 3(2), e2024277. <https://doi.org/10.58763/rc2024277>