

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-80-95>

УДК 005.334:658.8:338.483

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ ТУРИСТИЧНИХ ДЕСТИНАЦІЙ В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

CRISIS MANAGEMENT OF TOURISM DESTINATION MARKETING IN CONDITIONS OF INSTABILITY

Римар Софія Тарасівна

аспірантка,

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0009-0004-3136-1447>**Никига Оксана Василівна**

доктор філософії (туризм), викладач,

Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана БоберськогоORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3492-7475>**Rymar Sofiia, Nykyha Oksana**

Lviv Ivan Bobersky State University of Physical Culture

У статті розглянуто антикризове управління маркетингом туристичних дестинацій як цілісну систему управлінських заходів, спрямованих на запобігання, мінімізацію та подолання негативних наслідків кризових явищ. Детально проаналізовано ключові складові антикризового управління, серед яких моніторинг ризиків, розробка планів реагування, формування кваліфікованої команди, оперативне реагування на кризові ситуації, реалізація комунікаційної політики, підтримка психологічної стабільності персоналу, ефективне використання фінансових ресурсів, партнерство з органами влади та підтримка репутації дестинації, а також сертифікація і акредитація відповідно до стандартів безпеки та якості. Визначено, що застосування таких підходів забезпечує стабільність, стійкість і конкурентоспроможність туристичних дестинацій у умовах високої нестабільності та зовнішніх загроз.

Ключові слова: антикризове управління, маркетинг дестинацій, ризик-менеджмент, стійкість туризму, стратегічна комунікація.

The article examines crisis management of tourism destination marketing as an integrated system of managerial measures aimed at preventing, minimizing, and overcoming the negative impacts of crises through the adaptation of marketing strategies to changing external conditions and unpredictable threats. The study highlights the key components of crisis management, including the operation of early warning and risk monitoring systems, development of comprehensive response plans for potential threats, formation of highly qualified crisis management teams, rapid reaction to crisis events, implementation of strategic communication policies, maintenance of internal psychological stability within organizations, efficient use of financial resources, establishment of partnerships with local authorities and stakeholders, preservation of destination reputation, and certification and accreditation according to safety and quality standards. The article emphasizes the importance of a systemic, structured, and adaptive approach, which allows tourism destinations to enhance resilience, maintain stability, and strengthen competitiveness in conditions of high instability and external threats. Special attention is paid to the development of preventive mechanisms, operational readiness, intersectoral cooperation, continuous professional training of personnel, and the creation of supportive corporate culture, as well as to the use of digital platforms, media, and social networks for real-time information sharing, reputation management, and ensuring transparent, timely communication with all stakeholders. The study concludes that the effective integration of these elements provides tourism destinations with the ability to respond proactively to crises, maintain trust among tourists, partners, and local communities, mitigate potential losses, strengthen long-term stakeholder relationships, and ensure sustainable development under uncertain and rapidly changing conditions, contributing to the long-term stability, strategic growth, and competitive advantage of the tourism sector globally.

Keywords: crisis management, destination marketing, risk management, tourism resilience, strategic communication.



Постановка проблеми. Сучасна туристична галузь розвивається в умовах постійних викликів, що характеризується високим рівнем нестабільності, динамічними трансформаціями ринкових процесів, посиленням конкурентного тиску та періодичними проявами кризових явищ як глобального, так і локального характеру. Економічні, політичні, соціальні, екологічні та технологічні кризи, виклики пандемії COVID-19, військові конфлікти, а також наслідки кліматичних змін суттєво впливають на стабільність функціонування туристичного ринку, процес формування туристичного попиту та поведінкові моделі споживачів туристичних послуг [2; 4; 7; 12; 14].

В умовах підвищеної нестабільності ефективне управління маркетинговою діяльністю туристичних дестинацій набуває стратегічного значення, оскільки потребує впровадження нових підходів, орієнтованих на забезпечення адаптивності, гнучкості та стійкості систем управління. Зазначене зумовлює необхідність переосмислення традиційних моделей маркетингового менеджменту та інтеграції антикризових механізмів у систему стратегічного управління дестинаціями [3; 16].

Незважаючи на значний науковий доробок у сфері маркетингу туризму, більшість досліджень зосереджується на питаннях позиціонування, брендингу територій, підвищення конкурентоспроможності та формування туристичного іміджу в умовах стабільного ринкового середовища. Водночас проблематика антикризового управління маркетингом туристичних дестинацій залишається недостатньо розробленою як у теоретичному, так і в методичному аспектах. На сьогодні спостерігається обмежена кількість праць присвячена розробці систем раннього виявлення кризових загроз, формуванню сценаріїв маркетингової поведінки в період кризи, управлінню репутаційними ризиками та відновленню туристичного бренду після кризових подій. Отже, актуальність дослідження зумовлена потребою у формуванні цілісних теоретичних, методологічних і практичних засад антикризового управління маркетингом туристичних дестинацій, що сприятиме підвищенню їхньої стійкості, конкурентоспроможності та здатності до відновлення в умовах сучасних глобальних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зростання рівня нестабільності глобального ринку туризму, ускладнення прогнозування кризових процесів та підвищення вразливості

туристичних дестинацій упродовж останніх десятиліть зумовили посилення уваги науковців до проблематики антикризового управління та аналізу чинників, що провокують ризики у функціонуванні туристичної сфери. Значний внесок у дослідження природи кризових явищ, механізмів їх подолання та особливостей управління розвитком сфери туризму у період нестабільності зробили вітчизняні науковці, зокрема І. М. Білецька, Н. Д. Бобрицька, Ю. Ю. Головчук, О. В. Кокорева, О. А. Любіцева, Ю. А. Перегуда, Т. М. Петрик, М. М. Панахид, Т. П. Івашко, І. М. Школа. Їхні праці присвячені питанням ідентифікації ризиків, формуванню превентивних стратегій та удосконаленню маркетингових підходів до підвищення стійкості туристичної сфери [1; 2; 3; 6; 13]. До кола зарубіжних дослідників і практиків, які істотно вплинули на розвиток теорії та практики антикризового менеджменту в туризмі, належать В. Гайда, А. Валека, С. Фуллагар, К. Маквелл, П. Туркман, В. Мертенс, С. Вієн, Ж. Сантана. У їхніх працях ґрунтовно розглянуто питання управління репутаційними ризиками, відновлення туристичного попиту, брендингу територій та розроблення маркетингових стратегій для забезпечення конкурентоспроможності туристичної галузі у кризових умовах [14; 15; 17; 18].

Однак, попри значний обсяг наукових напрацювань, динамічний характер кризових явищ у туризмі, їх непередбачуваність та постійне оновлення за масштабами, структурою й наслідками (оскільки практично не існує двох ідентичних криз) зумовлюють потребу подальшого розширення досліджень. Особливо актуальними залишаються питання інтеграції антикризового менеджменту в систему стратегічного маркетингу туристичних дестинацій, удосконалення інструментів прогнозування та розроблення комплексних моделей підвищення стійкості туристичних територій до сучасних викликів.

Мета дослідження – визначити сучасні підходи та механізми антикризового управління маркетингом у туристичній сфері для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності дестинацій.

Виклад основного матеріалу. У сучасному туристичному середовищі зростання рівня невизначеності та непередбачуваності в останні десятиліття стимулювало активізацію наукових досліджень у галузі антикризового менеджменту. Під кризовими ситуаціями розуміють будь-які події або явища, що мають потенціал завдати тривалого негативного

впливу на нормальне функціонування туристичних підприємств, дестинацій або інфраструктури [1].

Антикризове управління маркетингом туристичних дестинацій в науковій літературі визначають як цілеспрямовану систему управлінських дій, спрямованих на попередження, мінімізацію та подолання негативних наслідків кризових явищ у діяльності дестинації через адаптацію маркетингових стратегій до змінених умов зовнішнього середовища. Науковці Бобрицька Н. Д. і Кирилова О. В. (2014) підкреслюють, що антикризове управління туристичних підприємств передбачає системний підхід, який включає аудит зовнішнього і внутрішнього середовища, розробку та реалізацію адаптивних стратегій, що забезпечують конкурентні переваги в умовах кризи [2].

Автор Казюка Н. П. (2021) акцентує увагу на гнучкості маркетингової політики як основи подолання кризових ситуацій та важливості оптимізації маркетингових інструментів відповідно до змін ринкових умов [5].

Білецька І. М. (2016) підкреслює, що ефективне антикризове управління у сфері туризму передбачає створення науково обґрунтованої методології, яка дозволяє своєчасно виявляти та прогнозувати можливі кризові ситуації, а також формувати відповідні маркетингові стратегії реагування. Такий підхід спрямований на зменшення впливу негативних факторів і забезпечення стабільного розвитку туристичних дестинацій. Зокрема, важливим елементом є розробка спеціального «пакета SOS» - комплексу заходів і дій, призначених для оперативного реагування на малопрогнозовані природні (урагани, землетруси, повені тощо) та антропогенні (епідемії, теракти, промислові аварії) катастрофи [1].

Варто зазначити, що кризові явища у туристичній сфері значною мірою зумовлені реалізацією різних типів ризиків, що супроводжують функціонування галузі. У науковому дискурсі існує широкий спектр підходів до їх класифікації. Зокрема, Школа І. М. виокремлює виробничі, фінансові, інвестиційні та страхові ризики, пов'язані з імовірністю невиконання зобов'язань, фінансовими втратами, упровадженням нових продуктів та впливом непередбачуваних подій [13]. Кокорєва О. В. пропонує поділ ризиків на економічні, політичні, соціальні та потенційні, включаючи інвестиційні, фінансові, загальноекономічні та екологічні чинники [6]. Любіцева О.О. акцентує увагу на мінливості попиту, диспропорціях

між попитом і пропозицією, а також загрозах стихійних лих і природних катастроф [9].

Білецька І. М. (2016) зазначає, що кризи у туристичній сфері можуть виникати під впливом як внутрішніх (внутріорганізаційних), так і зовнішніх (позаорганізаційних) ризиків, зумовлених дією природних та антропогенних чинників. Внутрішні ризики, як правило, пов'язані з недоліками управлінських рішень, організаційною неефективністю, порушеннями у фінансово-економічній діяльності чи помилками в маркетинговій політиці. Натомість зовнішні ризики формуються під впливом макросередовища та можуть включати політичну нестабільність, економічні коливання, соціальні зміни, техногенні аварії, військові конфлікти, пандемії, стихійні лиха та інші чинники, на які туристичні підприємства не здатні безпосередньо впливати. Сукупність цих детермінантів створює багаторівневу систему загроз, що потребує комплексного антикризового управління та своєчасної адаптації туристичних дестинацій до мінливих умов функціонування [1].

Антикризове управління в туристичній сфері істотно відрізняється від традиційного маркетингового менеджменту, оскільки базується на принципах оперативності, гнучкості, адаптивності, превентивності, комунікативної відкритості та інноваційності. Як зазначають Петрик Т. М., Панахид М. М. та Івашко Т. П. (2023), ключовим елементом є превентивний підхід, що передбачає здійснення заходів із запобігання кризовим проявам ще до їх настання, тоді як гнучкість управлінських дій забезпечує швидку адаптацію до змін зовнішнього середовища [11]. Важливим принципом автори також визначають ефективну комунікацію, яка сприяє прозорості управлінських процесів і формуванню довіри між усіма учасниками взаємодії. Подібні положення знаходимо й у дослідженнях Кравцової Т., Лащенко О. та Кравцова О. (2022), де оперативність, інноваційність та комунікаційна активність визначаються як базові чинники, що забезпечують дієвість антикризових рішень [7]. У свою чергу, Кульчий І. О. (2020) підкреслює важливість адаптивності системи антикризового менеджменту, що дозволяє організації ефективно налаштовувати свої управлінські механізми відповідно до характеру кризових викликів [8].

У контексті туристичної сфери ключовою метою антикризового управління маркетингом дестинацій є формування цілісного системного підходу до подолання кризових явищ.

Він передбачає впровадження адаптивних антикризових стратегій, спрямованих на підтримання стабільності, стійкості та конкурентоспроможності туристичних дестинацій в умовах зовнішніх загроз і високої нестійкості [10]. Ефективність антикризового управління забезпечується його структурованістю, послідовністю та узгодженістю дій усіх суб'єктів туристичного ринку.

Важливим елементом сучасного антикризового управління маркетингом туристичних дестинацій є функціонування системи раннього виявлення та моніторингу ризиків. Її призначення полягає у своєчасному ідентифікуванні потенційних загроз на основі аналізу релевантних даних, що надходять із цифрових платформ, систем ситуаційного моніторингу, метеорологічних служб, соціальних індикаторів та спеціалізованих аналітичних ресурсів. Запровадження такої системи забезпечує можливість виявлення кризових сигналів ще на докризовому етапі, що, у свою чергу, дає змогу скоротити час реагування, мінімізувати негативні наслідки та підвищити загальну стійкість дестинації до зовнішніх викликів. Формування дієвого механізму моніторингу ризиків передбачає регулярний збір, обробку й інтерпретацію інформації, а також оперативне доведення результатів аналізу до суб'єктів управління для прийняття обґрунтованих управлінських рішень [5].

Ще одним ключовим складником антикризового управління є розроблення комплексного плану реагування, який передбачає системну ідентифікацію потенційних загроз, оцінювання рівня ризиків і визначення можливих наслідків для функціонування дестинації. Завчасне формування алгоритмів дій щодо різних сценаріїв розвитку кризових ситуацій сприяє підвищенню оперативної готовності та зменшенню рівня управлінської нестабільності [1; 16].

Важливою умовою забезпечення стабільності туристичної дестинації є оперативне реагування на прояви кризових явищ, що дозволяє мінімізувати їхній негативний вплив і пришвидшити процеси відновлення. Ефективна координація дій суб'єктів туристичного ринку, зокрема в межах кластерних об'єднань, зумовлює швидкий обмін інформацією, консолідацію ресурсів та своєчасне ухвалення управлінських рішень [1; 5; 12].

Також ще одним вирішальним чинником у системі антикризового управління є ефективне використання фінансових ресурсів, що забезпечують безперервність функці-

онування туристичної дестинації у період кризових явищ. До таких ресурсів належать резервні фонди, стабілізаційні бюджети, механізми перерозподілу коштів та співпраця з донорами й інвестиційними структурами. Фінансова стійкість дозволяє оперативно реалізовувати необхідні заходи, підтримувати ключові функції та відновлювати маркетингову активність після завершення кризи [5].

Значущим елементом антикризового менеджменту є також формування команди антикризового управління, до складу якої входять фахівці з різних сфер, включаючи експертів з ризик-менеджменту, комунікацій та безпеки [3; 14]. Налагоджена взаємодія між учасниками команди в докризовий період створює підґрунтя для своєчасних і професійних управлінських рішень у критичних ситуаціях [4].

Особливу роль у забезпеченні стійкості туристичної дестинації відіграє інвестування у навчання та підвищення кваліфікації персоналу. Професійно підготовлений персонал здатен не лише забезпечувати якість обслуговування, а й ефективно діяти у надзвичайних ситуаціях, дотримуючись встановлених протоколів та стандартів безпеки [16].

Внутрішня психологічна стабільність персоналу є ще одним вагомим чинником ефективності антикризового управління. Формування антикризової корпоративної культури, орієнтованої на підтримку працівників, підвищує рівень їхньої стресостійкості, сприяє згуртованості колективу, зменшує ризик панічних реакцій та забезпечує злагоджену роботу в кризових умовах. Наявність такого позитивного психологічного середовища дозволяє функціонувати більш стійко та зменшує втрати в період нестабільності [17].

Суттєвого значення набуває також стратегічно вибудована комунікаційна політика, у межах якої ключову роль відіграють засоби масової інформації, соціальні мережі та цифрові платформи. Засоби масової інформації виконують функцію посередника між туристичними підприємствами та споживачами, значною мірою формуючи сприйняття дестинації в суспільстві [1; 17]. Соціальні мережі та онлайн-платформи виступають ефективним інструментом формування уявлення про безпеку туристичних дестинацій. Використання таких ресурсів для оперативного оновлення інформації, публікації цікавого та пізнавального контенту, що підкреслює безпечний досвід, а також для інтерактивної комунікації зі споживачами здатне суттєво впливати на

рішення потенційних туристів. Під час кризи ефективні комунікації забезпечують підтримання довіри, оперативне інформування, нейтралізацію дезінформації та збереження позитивного іміджу, що впливає на рішення туристів і партнерів [3; 18].

Важливим напрямом є забезпечення конструктивного партнерства, міжсекторальної співпраці та ефективної взаємодії із місцевими органами влади, закладами охорони здоров'я, службами громадської та техногенної безпеки. Така взаємодія сприяє підвищенню достовірності інформації про стан безпеки, забезпечує координацію дій між ключовими інституціями та підсилює ефективність маркетингових рішень щодо позиціонування дестинації як безпечної [16].

Стратегічно важливим аспектом антикризового управління виступає підтримання позитивної репутації та зміцнення репутаційного капіталу туристичної дестинації. Сильний імідж, сформований у докризовий період, підвищує довіру туристів і партнерів, зменшує масштаб репутаційних втрат та сприяє успішній реалізації заходів відновлення [8; 14; 15].

У межах антикризового менеджменту важливою складовою є також розвиток стійкості туристичних дестинацій, що передбачає розбудову ефективної системи управління ризиками, інтеграцію механізмів сталого туризму та формування довгострокових передумов для збереження природного, культурного й соціального потенціалу території [7; 12].

Обов'язковою умовою забезпечення безпеки туристичного середовища є систематичний контроль умов безпеки та аналіз відгуків туристів, що дозволяє своєчасно виявляти проблемні аспекти, коригувати комунікаційні стратегії та формувати обґрунтовані управлінські рішення на основі фактичних даних.

Завершальним елементом комплексної системи антикризового управління є сертифікація та акредитація систем управління безпекою та якістю послуг. Отримання сертифікатів від авторитетних організацій слугує підтвердженням дотримання високих стандартів якості та безпеки, а їхнє використання у маркетингових матеріалах зміцнює довіру туристів і підвищує конкурентоспроможність дестинації.

Отже, антикризове управління маркетингом туристичних дестинацій постає як бага-

токомпонентна система, ефективність якої забезпечується поєднанням превентивних, оперативних і відновлювальних заходів. Комплексне планування, професійна підготовка персоналу, стратегічні комунікації, міжсекторальне партнерство, підтримання репутаційного капіталу та впровадження механізмів контролю й сертифікації формують основу стійкості дестинації та підвищують її здатність протистояти кризовим явищам і зберігати конкурентні позиції на туристичному ринку.

Висновки. Забезпечення стабільності, стійкості та конкурентоспроможності туристичної галузі в сучасних умовах потребує ефективного антикризового управління маркетингом туристичних дестинацій. Кризові явища, що виникають під впливом внутрішніх і зовнішніх ризиків, вимагають системного, структурованого та адаптивного підходу до управління. Ефективність антикризового управління забезпечується низкою ключових елементів, серед яких: функціонування системи раннього виявлення та моніторингу ризиків; розробка комплексного плану реагування на потенційні загрози; формування висококваліфікованої команди антикризового менеджменту; оперативне реагування на кризові ситуації та взаємодія з іншими учасниками туристичного ринку, зокрема в межах кластерних об'єднань; реалізація стратегічної комунікаційної політики; підтримка внутрішньої психологічної стабільності організацій; раціональне використання фінансових ресурсів; налагодження партнерських відносин із місцевими органами влади та структурами безпеки; підтримка репутації дестинації; розвиток стійкості та інтеграція принципів сталого туризму; а також сертифікація та акредитація відповідно до стандартів безпеки та якості. Системний та комплексний характер антикризового управління дозволяє туристичним дестинаціям своєчасно і ефективно реагувати на непередбачувані події, зменшувати негативні наслідки кризових явищ та створювати передумови для довгострокового розвитку, підвищення рівня довіри туристів і зміцнення конкурентних позицій на ринку. У результаті, антикризове управління маркетингом постає як необхідна складова сучасної туристичної діяльності, що забезпечує адаптивність та життєздатність галузі в умовах високої нестабільності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Білецька І.М. Антикризисний менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_26 (дата звернення: 12.11.2025).
2. Бобрицька Н.Д., Кирилова О.В. Маркетингове антикризове управління туристичними підприємствами в сучасних умовах. *Економіка: реалії часу*. 2014. № 5 (15). С. 41–46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf> (дата звернення: 12.11.2025).
3. Головчук Ю.О., Мороз С.Р., Цеськів Д.С. Управління туристичними DESTINATION: інноваційні маркетингові підходи. *Проблеми сучасних трансформацій*. 2022. № 5. С.14-18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02>
4. Голод А.П., Штойко П.І., Головчук Ю.О. Концептуальні засади туристичної регіоналістики. *Географія та туризм*. 2022. Вип. 68. С. 102-108. URL: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf>
5. Казюка Н.П. Антикризисний маркетинг у туристичному бізнесі в умовах пандемії коронавірусу. *Економічна теорія та право*. 2021. № 1 (44). С. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411>.
6. Кокорева О.В., Корчевська Л.О., Глинська А.Є. Управління креативним потенціалом персоналу туристичного підприємства на засадах інноваційних і комунікативних технологій. *Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»*. Вип. 4 (65). 2021. С. 72-75. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.65-12> (дата звернення: 12.11.2025).
7. Кравцова Т., Лашенко О., Кравцов О. Теоретичні основи впровадження антикризового менеджменту в діяльність органів публічного управління. *Аспекти публічного управління*. 2021. Т. 9, № 3. С. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.15421/152129>.
8. Кульчий І.О. Антикризисное управління: навчальний посібник. Полтава, 2016. 120 с.
9. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти): 2-е вид., перероб. та доп. К.: Альтерпрес, 2003. 145 с.
10. Перегуда Ю.А. Антикризисное управління в туристичній галузі. *Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі*. 2021. № 3. С. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospsee-3-5>
11. Петрик Т.М., Панахид М.М., Івашко Т.П. Принципи антикризового корпоративного управління: сучасна парадигма. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2023. Вип. 37. С. 203–208. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8074496>.
12. Роїк О., Заневич Д. Антикризисное управління туристичними підприємствами: теоретико-методологічні засади та практичні рекомендації. *Економіка і регіон*. 2024. № 4(95). С. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605)
13. Школа І.М., Ореховська Т.М., Корольчук О.П., Кифяк В.Ф. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія. Чернівці, 2007. 291 с.
14. Gajda W., Zaplatynskyi V. Innovation in crisis management. *MEST Journal*. 2017. Vol. 15, № 1. P. 32–39.
15. Fullagar S., Markwell K. Slow tourism: experiences and mobilities [Monograph]. Bristol: Channel View Publications, 2012. 233 p.
16. Tanasiichuk A., Kovalchuk S., Nianko V., Boiko R., Drazhnitsya S., Holovchuk Y. Marketing activities of extractive industry enterprises in Ukraine in overcoming the consequences of the corona crisis. *European Journal of Sustainable Development*. 2022. Vol. 11, № 1. P. 147–161. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n1p147>
17. Trkman P., Mertens W., Viaene S., Gemmel P. From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*. 2015. Vol. 21, № 2. P. 250–262.
18. Walecka A. Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise – an attempt at model construction. *Management*. 2016. № 20, № 1. P. 58–70.

REFERENCES:

1. Biletska, I. M. (2016). Antykryzovyi menedzhment v turyzmi [Crisis management in tourism]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, vol. 4. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_4_26 (accessed 12.11.2025). (in Ukrainian).
2. Bobrytska, N. D., & Kyrylova, O. V. (2014). Marketynhove antykryzove upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy v suchasnykh umovakh [Marketing crisis management of tourism enterprises in modern conditions]. *Ekonomika: realii chasu – Economics: realities of time*, vol. 5(15), p.p. 41–46. Available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2014/No5/41-46.pdf> (accessed 12.11.2025). (in Ukrainian).
3. Holovchuk, Yu. O., Moroz, S. R., & Tsetsiv, D. S. (2022). Upravlinnia turystychnymy destynatsiiamy: innovatsiini marketynhovi pidkhody [Management of tourist destinations: Innovative marketing approaches].

Problemy suchasnykh transformatsii – Problems of modern transformations, vol. 5, pp. 14–18. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-5-12-02> (in Ukrainian).

4. Holod, A. P., Shtoiiko, P. I., & Holovchuk, Yu. O. (2022). Kontseptualni zasady turystychnoi rehionalistyky [Conceptual foundations of tourism regional studies]. *Heohrafiia ta turizm – Geography and tourism*, vol. 68, pp. 102–108. Available at: <http://www.geolgt.com.ua/images/stories/zbirnik/vipusk68/v681.pdf> (accessed 12.11. 2025). (in Ukrainian).

5. Kaziuka, N. P. (2021). Antykryzovyi marketynh u turystychnomu biznesi v umovakh pandemii koronavirusu [Crisis marketing in the tourism business during the coronavirus pandemic]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, vol. 1(44), pp. 103–117. DOI: <https://doi.org/10.31359/2411> (in Ukrainian).

6. Kokorieva, O. V., Korchevska, L. O., & Hlynska, A. Ye. (2021). Upravlinnia kreatyvnym potentsialom personalu turystychnoho pidpriemstva na zasadakh innovatsiinykh i komunikatyvnykh tekhnolohii [Management of the creative potential of tourism enterprise personnel based on innovative and communication technologies]. *Biznes-navihator – Business navigator*, vol. 4(65), pp. 72–75. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.65-12> (in Ukrainian).

7. Kravtsova, T., Lashchenko, O., & Kravtsov, O. (2021). Teoretychni osnovy vprovadzhennia antykryzovoho menedzhmentu v diialnist orhaniv publichnoho upravlinnia [Theoretical foundations of crisis management implementation in public administration bodies]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 9(3), pp. 64–72. DOI: <https://doi.org/10.15421/152129> (in Ukrainian).

8. Kulchii, I. O. (2016). Antykryzove upravlinnia: navchalnyi posibnyk [Crisis management: A textbook]. Poltava, 120 p. (in Ukrainian).

9. Liubitseva, O. A. (2003). Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty) [Tourism services market (geospatial aspects)] (2nd ed., revised and supplemented). Kyiv: Alterpres. 145 p. (in Ukrainian).

10. Pehuda, Yu. A. (2021). Antykryzove upravlinnia v turystychnii haluzi [Crisis management in the tourism industry]. *Industriia turizmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Shhidnii Yevropi – Tourism and hospitality industry in Central and Eastern Europe*, vol. 3, pp. 33–38. DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-5> (in Ukrainian).

11. Petryk, T. M., Panakhid, M. M., & Ivashko, T. P. (2023). Pryntsypy antykryzovoho korporatyvnoho upravlinnia: suchasna paradigma [Principles of corporate crisis management: Modern paradigm]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava - Scientific notes of Lviv university of business and law*, vol. 37, pp. 203–208. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8074496> (in Ukrainian).

12. Roik, O., & Zanevych, D. (2024). Antykryzove upravlinnia turystychnymy pidpriemstvamy: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni rekomendatsii [Crisis management of tourism enterprises: Theoretical and methodological foundations and practical recommendations]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, vol. 4(95), pp. 40–47. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3605](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3605) (in Ukrainian).

13. Shkola, I. M., Orekhovska, T. M., Korolchuk, O. P., & Kyfak, V. F. (2007). Rozvytok turystychnogo biznesu rehionu: monohrafiia [Development of regional tourism business: Monograph]. Chernivtsi: Knyhy – XXI. Available at: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm (accessed 12.11. 2025). (in Ukrainian).

14. Gajda, W., & Zaplatynskyi, V. (2017). Innovation in crisis management. *MEST Journal*, vol. 15(1), pp. 32–39.

15. Fullagar, S., & Markwell, K. (2012). Slow tourism: Experiences and mobilities [Monograph]. Bristol: Channel View Publications. 233 p.

16. Tanasiichuk, A., Kovalchuk, S., Nianko, V., Boiko, R., Drazhnitsya, S., & Holovchuk, Y. (2022). Marketing activities of extractive industry enterprises in Ukraine in overcoming the consequences of the corona crisis. *European Journal of Sustainable Development*, vol. 11(1), pp. 147–161. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2022.v11n1p147>

17. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015). From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*, vol. 21(2), pp. 250–262.

18. Walecka, A. (2016). Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise – an attempt at model construction. *Management*, vol. 20(1), pp. 58–70.