

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра туристичного та готельно-ресторанного бізнесу

**РЕФЕРАТ
кваліфікаційної роботи
на здобуття освітнього ступеня бакалавра**

зі спеціальності 242 «Туризм і рекреація»
(шифр та найменування спеціальності)
за освітньою програмою «Економіка та організація туристичної діяльності»
(назва освітньої програми)

на тему: **«АДАПТАЦІЯ ТУРИЗМУ ТИ ШВИДКЕ ПЕРЕЛАШТУВАННЯ
ЕКОНОМІКИ ПІД ЧАС ВІЙСЬКОВОГО СТАНУ
(НА ПРИКЛАДІ ТОВ «САНАТОРІЙ БОРЖАВА»)»**

Виконавець

студентка факультету міжнародної економіки
денної форми навчання

Трубіна Анастасія Олександрівна

/підпис/

Науковий керівник

к.е.н., доцент

Козловський Роман Сергійович

/підпис/

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність дослідження. Туристичний бізнес є однією з важливих складових економіки, що безпосередньо залежить від внутрішніх і зовнішніх факторів. В умовах війни в Україні туристична індустрія зазнала значних втрат, однак саме цей період став випробуванням для підприємств, що займаються наданням послуг у сфері туризму. Адаптація та стійкість бізнесу в кризових умовах є однією з ключових проблем, що потребує детального вивчення. Тема адаптації туристичного бізнесу у воєнних умовах через приклад санаторію «Боржава» є надзвичайно актуальною, оскільки вона допомагає зрозуміти, які стратегічні кроки необхідно вжити для виживання та розвитку в умовах нестабільності.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення процесу адаптації туристичного бізнесу, зокрема санаторію «Боржава», до умов воєнного стану, аналіз його стійкості та формування рекомендацій для покращення діяльності в умовах кризи.

Мета дослідження обумовила наступні завдання:

- оцінити вплив війни на туристичний бізнес в Україні.;
- проаналізувати особливості діяльності санаторіїв в умовах воєнного стану.;
- дослідити процес адаптації санаторію «Боржава» до нових реалій.;
- виявити проблеми, з якими зіштовхуються санаторії у воєнний період.;
- розробити рекомендації для покращення стійкості санаторіїв під час кризових ситуацій.;
- запропонувати інноваційні підходи щодо удосконалення організації комплексу маркетингу туристичних підприємств в повоєнний період.;
- оцінити ефективність пропонованих змін і адаптаційних стратегій.

Об'єктом дослідження є процес адаптації туристичного бізнесу в умовах війни.

Предметом дослідження є діяльність санаторію «Боржава» в умовах воєнного стану, зокрема, процеси адаптації, економічного перелаштування та формування стійких моделей функціонування.

Методи дослідження: логічного узагальнення (забезпечення послідовності в проведенні наукового дослідження й формування висновків); узагальнення й систематизації (для систематизації поглядів науковців з досліджуваної проблематики); аналізу та синтезу, схематичного й графічного зображення (для схематичного подання ключових теоретичних аспектів дослідження проблеми й наочного зображення статистичних матеріалів і аналітичних даних); статистичного аналізу (для аналізу фінансово-економічної діяльності туристичного підприємства).

Теоретичною і методологічною основою дослідження є праці українських та зарубіжних вчених, що досліджують адаптацію туристичного бізнесу в умовах війни. Значний внесок у розвиток цієї теми зробили такі вчені, як Зайцева В.М., Летуновська Н.Є., Цвілий С.М., які визначають основи адаптації бізнесу у кризових умовах, а також

застосування маркетингових і управлінських технологій для підвищення стійкості підприємств у складних ситуаціях. Роботи таких авторів, як Бедрадіна Г.К., Давиденко І.В., Герасименко В.Г., досліджують вплив соціальних, економічних та політичних факторів на туристичну індустрію в умовах воєнного стану. Особливу увагу було приділено аналізу маркетингових інструментів адаптації туристичних підприємств, зокрема, санаторіїв, на прикладі «Боржави», в умовах війни. Методологічна основа базується на комплексному підході до оцінки економічної стійкості, адаптації до нових умов та збереження соціально-економічної стабільності в умовах кризових ситуацій.

Інформаційна база дослідження. Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні акти України, матеріали наукових конференцій, публікації з теми адаптації бізнесу в кризових умовах, а також звіти санаторіїв і туристичних підприємств. Вивчалися також публікації, що стосуються адаптації та економічного перелаштування санаторіїв під час війни. Дані про діяльність санаторію «Боржава» було отримано безпосередньо з джерел підприємства, аналітичних звітів та статистичних матеріалів.

Апробація результатів дослідження. Окремі положення кваліфікаційної роботи були апробовані та оприлюднені в матеріалах III Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 12 квітня 2023 року); VIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Інноваційна модернізація економіки України в умовах євро інтеграційних процесів» (м. Кременчук, 27-28 листопада 2023 р.); IV Міжнародної науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес: світовий досвід та перспективи розвитку для України» (м. Одеса, 10 квітня 2024 р.); II Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Актуальні виклики інноваційного розвитку економіки людських ресурсів у глобальному вимірі» (м. Одеса, 25-26 жовтня 2024 р.),

Структура та обсяг роботи. Робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 91 сторінку. Робота містить 15 таблиць та 8 рисунків. Список використаних джерел включає 64 найменувань і викладений на 6 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи розглянуто теоретичні основи адаптації туристичного бізнесу, зокрема санаторіїв, до умов воєнного стану, що є важливою і актуальною темою в умовах сучасної реальності. Адаптація підприємств в умовах війни є складним процесом, що потребує гнучкості та здатності швидко змінювати свою стратегію у відповідь на нові виклики. Війна створює безліч труднощів для туристичних підприємств, серед яких можна виділити зменшення попиту на послуги, закриття кордонів, відсутність безпеки для клієнтів, зниження рівня інвестицій, відсутність стабільності в країні та інші соціально-економічні фактори. Однією з основних проблем є зміна моделей попиту на туристичні послуги. Клієнти в умовах війни стають більш обережними, їхні потреби змінюються — вони шукають не лише відпочинок, але й безпеку, відновлення після стресу, фізичну і психологічну реабілітацію.

Адаптація туристичних підприємств у цей період передбачає значне перебудовування наявної інфраструктури і послуг, які вони надають. Одним із важливих аспектів цієї адаптації є гнучкість у управлінні, швидка реакція на зовнішні зміни, здатність оперативно змінювати свої стратегії. На цьому етапі важливими є вміння керівництва туристичних підприємств знаходити нові можливості навіть у кризових умовах, зберігати позитивний імідж і підтримувати клієнтську лояльність. Санаторії, такі як «Боржава», у таких умовах повинні змінити свою стратегію, пристосовуючи її до реалій, що виникають через воєнний стан. Проблеми з логістикою, недостатній потік туристів, зміни в умовах обслуговування, нові норми безпеки — все це змушує підприємства адаптувати не тільки своє обладнання та технічні процеси, але й стратегії з просування на ринку.

Крім того, адаптація в умовах воєнного стану передбачає розробку нових маркетингових стратегій, які відповідатимуть новим реаліям. Війна зміщує пріоритети у відпочинку: люди стають більш схильними до внутрішнього туризму, до коротших поїздок у безпечні місця. Це означає, що санаторії, які раніше орієнтувалися на міжнародних клієнтів, повинні перебудуватися на обслуговування внутрішнього ринку. У той же час важливо зберегти високий рівень послуг для тих туристів, які все ж готові поїхати на відпочинок в країну, що знаходиться в стані війни. Це потребує зміни в управлінні персоналом, а також в управлінні ризиками, бо йдеться не тільки про відпочинок, але й про забезпечення безпеки гостей.

Однією з основних проблем, з якою стикаються санаторії в умовах війни, є низька купівельна спроможність населення, скорочення витрат на відпочинок і лікування, а також зміни у споживацькому попиті. За таких умов санаторії повинні або адаптувати свої ціни до реалій ринку, або шукати нові способи отримання доходів. Пропозиція додаткових послуг, таких як медичне обслуговування, реабілітаційні програми для постраждалих від війни, психологічні консультації, може стати важливим кроком для залучення клієнтів у ці складні часи.

У цьому розділі також розглянуто важливість використання цифрових технологій як інструменту адаптації туристичних підприємств до нових умов. Розвиток онлайн-платформ для бронювання, активне просування послуг через соціальні мережі, інтеграція нових цифрових інструментів, таких як чат-боти для

зв'язку з клієнтами, стає необхідною частиною стратегії адаптації. Оскільки традиційні способи просування, як реклама на телебаченні або в друкованих ЗМІ, у кризових умовах можуть бути менш ефективними, компанії повинні зосередитися на цифрових каналах, щоб підтримувати зв'язок з потенційними клієнтами і збільшити впізнаваність своїх послуг.

Також важливим аспектом адаптації є увага до персоналу. Війна впливає не лише на діяльність підприємства, але й на його працівників, які можуть бути психологічно і фізично виснажені. Санаторії повинні забезпечити не тільки безпеку своїх працівників, але й організувати їм підтримку у вигляді психологічних консультацій або додаткових пільг.

У підсумку, перший розділ роботи обґрунтовує теоретичні підходи до адаптації туристичного бізнесу в умовах воєнного стану, наводить важливі принципи адаптації та підкреслює необхідність швидкої реакції на зовнішні зміни, збереження стійкості підприємств і адаптацію маркетингових стратегій до нових умов. Це дозволяє зрозуміти основні напрямки, в яких повинні працювати підприємства, щоб успішно функціонувати в умовах кризи.

У другому розділі кваліфікаційної роботи розглядається детальний аналіз діяльності санаторію «Боржава» в умовах війни, зокрема оцінка впливу зовнішніх факторів на функціонування цього туристичного підприємства. В умовах війни санаторії зіткнулися з численними труднощами, зокрема знизився попит на послуги, змінилися пріоритети клієнтів, а також виникли проблеми з безпекою та організацією робочого процесу. З початком війни санаторій «Боржава» зазнав значних фінансових труднощів, оскільки кількість туристів різко зменшилася. Це було пов'язано з тим, що через ситуацію в країні люди стали більш обережними, віддаючи перевагу внутрішнім подорожам або зовсім відмовляючись від відпочинку. Зростання рівня невизначеності та економічні труднощі змусили санаторії переглянути свої стратегії.

Однією з головних проблем було зменшення попиту на традиційні туристичні послуги, такі як відпочинок на природі або реабілітаційні послуги для іноземних туристів. Це змусило санаторій «Боржава» орієнтуватися на внутрішній ринок, запропонувавши спеціальні програми для внутрішніх переселенців, ветеранів та інших громадян, які потребують фізичної або психологічної реабілітації. Однак попит на ці послуги не зміг повністю компенсувати втрати через скорочення туристичних потоків. Санаторій розпочав додатково працювати над залученням державної підтримки і пошуком нових джерел фінансування, щоб стабілізувати своє фінансове становище.

Іншою проблемою для санаторію була організація роботи персоналу в умовах війни. Складна ситуація в країні вимагала змін у режимі роботи, скорочення штату або зміни робочих графіків, що в свою чергу впливало на ефективність надання послуг. Проблеми з безпекою змусили санаторій приділяти особливу увагу охороні території, а також організації укриттів для гостей та персоналу на випадок надзвичайних ситуацій. Потрібно було також переглянути процедури евакуації та забезпечити наявність необхідних запасів ресурсів для функціонування в екстремальних умовах.

Важливу роль у роботі санаторію відіграли психологічні аспекти, оскільки війна значно вплинула на психоемоційний стан потенційних клієнтів. Багато людей,

що постраждали від війни, потребували не лише фізичного відпочинку, а й психологічної реабілітації. Санаторій «Боржава» намагався запропонувати спеціальні програми для тих, хто пережив стресові ситуації, зокрема військові травми, і забезпечити таким клієнтам комфортні умови для відновлення.

Отже, санаторій «Боржава» змушений був пристосуватися до нових реалій, змінити свою стратегію роботи та пропозиції, а також перебудувати організаційні процеси для забезпечення безпеки, стабільності та підтримки рівня послуг навіть у складних умовах війни.

У третьому розділі були розроблені рекомендації щодо підвищення стійкості санаторію «Боржава» в умовах війни, зокрема через реалізацію інноваційних підходів, таких як проект Power Station. Враховуючи результати аналізу ситуації, було запропоновано втілення концепції, яка поєднує лікувальні та реабілітаційні функції з елементами туризму, культури та соціальної інтеграції. Проект Power Station передбачає створення реабілітаційного центру для ветеранів, поєднуючи відпочинок, фізичну реабілітацію, культурні заходи та активне залучення до соціального життя.

Одним із основних аспектів цього проекту є створення спеціальних програм для відновлення психологічного і фізичного здоров'я ветеранів та постраждалих від війни. Проект передбачає надання медичних послуг, організацію груп підтримки, культурні та соціальні активності, що дозволить не лише підвищити рівень реабілітації, але й забезпечити соціальну адаптацію. В рамках цього проекту санаторій може стати центром підтримки та реабілітації для людей, які постраждали від війни, сприяючи їх соціальній інтеграції та фізичному відновленню.

Запуск проекту Power Station стане не тільки важливою соціальною ініціативою, а й економічно вигідним кроком для санаторію «Боржава», оскільки він відкриває нові можливості для залучення державних та міжнародних грантів і фінансування, а також для реалізації інноваційних туристичних програм, які приваблюють нову категорію клієнтів. Завдяки таким ініціативам можна не тільки покращити фінансову стійкість підприємства, але й зміцнити його репутацію як соціально відповідального бізнесу.

Крім того, проект Power Station може стати основою для розвитку нових туристичних напрямків в Україні, що включають культурний та соціальний туризм. Це дозволить не лише створити інноваційний продукт, а й сприяти розвитку внутрішнього туризму, що є надзвичайно актуальним в умовах війни. Залучення іноземних інвесторів та міжнародних партнерів для реалізації такого проекту допоможе не тільки зберегти існуючу базу, але й створити нові робочі місця та покращити інфраструктуру.

Таким чином, реалізація проекту Power Station є одним з основних кроків для підвищення стійкості санаторію «Боржава» в умовах війни, що включає не лише соціальну відповідальність, але й економічну вигоду через нові можливості для залучення клієнтів та фінансування.

ВИСНОВКИ

У процесі дослідження адаптації туристичного бізнесу в умовах війни на прикладі санаторію «Боржава» було виявлено ряд ключових аспектів, які суттєво впливають на діяльність підприємств цієї сфери в кризових умовах. Основною метою даної роботи було вивчити, як туристичні підприємства, зокрема санаторії, можуть адаптуватися до нових реалій, зберігаючи свою стійкість і конкурентоспроможність. В результаті аналізу були сформульовані важливі висновки, які не лише мають теоретичну цінність, але й можуть бути використані на практиці для оптимізації діяльності санаторіїв в умовах воєнного стану.

По-перше, в умовах війни значно зменшився попит на традиційні туристичні послуги, особливо серед іноземних туристів. Підприємства, що працюють у сфері туризму, змушені шукати нові способи залучення клієнтів, зокрема через пропозицію медичних та реабілітаційних послуг, які стали важливими в умовах війни для великої кількості людей, зокрема для ветеранів, внутрішньо переміщених осіб і постраждалих від бойових дій. Санаторій «Боржава» успішно адаптувався до цих умов, пропонуючи нові програми для реабілітації, що дозволило не лише зберегти наявний клієнтський контингент, а й залучити нових відвідувачів.

По-друге, важливу роль у адаптації підприємства зіграла здатність швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі, зокрема, впровадження нових заходів безпеки для клієнтів та персоналу. Війна в Україні змусила туристичні підприємства переглянути свої стратегії безпеки, що включає як фізичні укриття для туристів і працівників, так і психологічну підтримку для людей, які пережили травми та стрес. Санаторій «Боржава» вжив усіх необхідних заходів для забезпечення безпеки своїх клієнтів і персоналу, що є важливим елементом довіри до підприємства в умовах кризи.

По-третє, ефективне управління санаторієм в умовах війни потребує значних організаційних змін. Оптимізація персоналу, скорочення витрат та зміна організаційних структур стали необхідними для збереження економічної стійкості санаторію. Водночас важливо зазначити, що зміни в організації роботи не повинні позначатися на якості послуг. Тому ключовим завданням було забезпечення високої якості обслуговування при мінімальних витратах.

По-четверте, значний акцент у роботі був зроблений на адаптацію маркетингових стратегій до нових умов. Війна змінила споживацькі звички і смаки, тому для збереження клієнтської бази необхідно було переглянути маркетингову стратегію, орієнтуючись на внутрішній ринок і потреби місцевих громад. Важливим кроком було також активне використання цифрових технологій для просування послуг через онлайн-канали, включаючи вебсайт, соціальні мережі, онлайн-бронювання і рекламні кампанії в Інтернеті. Зважаючи на складні економічні умови, цифровізація стала ключовим елементом успішної адаптації санаторію до нових реалій.

Проект **Power Station**, який був запропонований як одна з основних інноваційних ініціатив, має надзвичайно важливе значення для майбутнього розвитку санаторію «Боржава». Він передбачає створення реабілітаційного центру, що поєднує лікувальні послуги з елементами туризму, культури та соціальної інтеграції. Цей проект дозволяє не тільки підвищити соціальну відповідальність санаторію, але й відкриває нові можливості для залучення державних і міжнародних грантів, а також

сприяє розвитку внутрішнього туризму в Україні. Реалізація таких інноваційних проектів є важливою для підвищення стійкості санаторіїв у умовах війни і сприяє відновленню та розвитку галузі туризму після завершення конфлікту.

В результаті дослідження можна зробити висновок, що для успішної адаптації туристичних підприємств у воєнний час необхідно не тільки змінювати організаційні процеси, але й активно впроваджувати інноваційні стратегії та технології, які дозволяють бізнесу не тільки вижити в складних умовах, а й знайти нові можливості для розвитку. Тому для санаторію «Боржава» важливими напрямками залишаються розширення спектру послуг, оптимізація витрат, активне використання цифрових технологій та реалізація соціально відповідальних проектів, таких як Power Station. Всі ці заходи дозволяють підприємству адаптуватися до нових реалій і забезпечити свою стійкість та конкурентоспроможність на ринку навіть у складні часи.

АНОТАЦІЯ

Трубін А.О. «Адаптація туризму та швидке перелаштування економіки під час військового стану»

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня бакалавра зі спеціальності 242 «Туризм» за освітньою програмою «Туризм» – Одеський національний економічний університет. – Одеса, 2025.

Кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел.

Об'єкт дослідження – процес функціонування туристичної сфери в умовах воєнного стану.

Предметом дослідження є механізми адаптації туристичних підприємств та органів управління до умов війни.

Метою роботи є аналіз трансформацій, які відбуваються у туристичній галузі України під впливом воєнного стану та оцінка ефективності адаптаційних стратегій.

У роботі проаналізовано вплив воєнних дій на внутрішній і міжнародний туризм в Україні, визначено основні виклики, що постали перед туристичними підприємствами. Розглянуто приклади адаптації туристичних об'єктів, нові напрями розвитку (воєнний туризм). Оцінено роль державної політики, міжнародної підтримки та ініціатив місцевого самоврядування у підтримці туристичної галузі.

За результатами дослідження сформульовано пропозиції щодо подальшої стійкої адаптації туризму в умовах кризових ситуацій.

Ключові слова: туризм, військовий стан, внутрішній туризм, адаптація.

ANNOTATION

Trubina A. «Adaptation of tourism and rapid economic restructuring during martial law».

The qualification work for obtaining a bachelor's degree in specialty 242 "Tourism" within the educational program "Tourism" – Odesa National Economic University. – Odesa, 2025.

The qualification work consists of an introduction, three chapters, conclusions, a list of references, and appendices.

The object of the study is the functioning of the tourism sector under martial law.

The subject of the study is the adaptation mechanisms of tourism enterprises and management structures under war conditions.

The aim of the study is to analyse the transformations occurring in the tourism industry of Ukraine due to martial law and to assess the effectiveness of adaptation strategies.

The paper analyses the impact of warfare on domestic and international tourism in Ukraine, identifies the main challenges faced by tourism enterprises, and explores examples of adaptation (e.g., war-related tourism, digitalization, relocation of services).

The role of governmental policy, international support, and local initiatives in sustaining the tourism industry is assessed.

Based on the research, recommendations are provided for the further sustainable adaptation of the tourism sector in times of crisis.

Keywords: tourism, martial law, adaptation, domestic tourism.