

УДК 338.48:330.131.7
JEL classification: L83, G32, D81
[https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14\(14\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2026-14(14))

МЕХАНІЗМИ ЗАЛУЧЕННЯ РЕСУРСІВ У ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

РОЇК Оксана

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму,
Національний університет «Львівська політехніка»
<https://orcid.org/0000-0002-3617-8068>
e-mail: oksana.r.obervan@lpnu.ua

У статті обґрунтовано механізми залучення ресурсів у туристичному бізнесі в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів. Уточнено економічну сутність ресурсного забезпечення як системи управлінських рішень, спрямованих на підтримання стійкості й адаптивності підприємств. Систематизовано зовнішні та внутрішні чинники, що впливають на формування ресурсної бази в період воєнного стану. Узагальнено й класифіковано фінансові, організаційні, партнерські та цифрові механізми залучення ресурсів, визначено їх роль у забезпеченні безперервності діяльності. Обґрунтовано напрями адаптації ресурсних стратегій з урахуванням підвищених ризиків і трансформаційного характеру середовища.

Ключові слова: туристичний бізнес; ресурсне забезпечення; механізми залучення ресурсів; економічна нестабільність; воєнний стан; стійкість підприємств; адаптація ресурсних стратегій

MECHANISMS FOR RESOURCE ATTRACTION IN THE TOURISM BUSINESS UNDER CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

ROIK Oksana

Lviv Polytechnic National University

The functioning of tourism enterprises in Ukraine is taking place under conditions of prolonged economic instability and full-scale war, which have intensified systemic risks, disrupted economic relations, reduced investment activity and transformed consumer behaviour. In such an environment, the issue of resource provision shifts from a strategic development perspective to ensuring the basic viability and resilience of tourism businesses. These challenges necessitate the reconsideration of traditional approaches to resource management and the development of adaptive mechanisms capable of maintaining operational continuity under heightened uncertainty.

The purpose of the article is to provide a theoretical generalisation and substantiation of mechanisms for attracting resources in the tourism business under conditions of economic instability and wartime challenges, as well as to identify directions for improving the efficiency of resource provision for tourism enterprises. To achieve this aim, the study clarifies the economic essence of resource provision in an unstable environment; systematises the external and internal factors influencing the formation and mobilisation of resources during martial law; generalises and classifies the key mechanisms of resource attraction relevant to tourism enterprises; determines the role of financial, organisational, partnership and digital instruments in ensuring enterprise resilience; and substantiates strategic directions for adapting resource strategies to heightened risks.

The research demonstrates that resource provision should be interpreted as a dynamic system of economic relations and managerial decisions aimed at ensuring adaptability, flexibility and sustainability. A structured classification of resource attraction mechanisms is proposed, encompassing financial, investment, organisational, partnership, marketing, digital, human capital and institutional instruments. Particular emphasis is placed on structural diversification of the resource base and technological modernisation of management processes as core elements of resilience in wartime conditions.

The results contribute to the development of theoretical approaches to crisis-oriented resource management and provide practical recommendations for enhancing the adaptive capacity and competitiveness of tourism enterprises during economic and wartime transformations.

Keywords: tourism business; resource provision; resource attraction mechanisms; economic instability; wartime challenges; enterprise resilience; crisis management; adaptive resource strategies; digital transformation; partnership models.

Стаття надійшла до редакції / Received 19.01.2026
Прийнята до друку / Accepted 10.04.2026
Опубліковано / Published 16.04.2026



This is an Open Access article distributed under the terms of the [Creative Commons CC-BY 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/)

© Роїк Оксана

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Функціонування туристичного бізнесу в сучасних умовах відбувається в середовищі підвищеної невизначеності та системних ризиків. Для України ці виклики істотно посилилися внаслідок повномасштабної війни, що спричинила структурні зрушення в економіці, порушення господарських зв'язків, трансформацію споживчої поведінки та звуження інвестиційних можливостей [1]. Поєднання воєнно-політичних ризиків із макроекономічною нестабільністю формує нові умови діяльності суб'єктів туристичної сфери [2].

Туризм є однією з найбільш чутливих до криз галузей, оскільки його розвиток залежить від безпекових чинників, мобільності населення та стабільності інфраструктури [3]. У таких умовах підприємства стикаються зі скороченням попиту, ускладненням доступу до фінансових ресурсів, кадровими втратами та зростанням операційних витрат [3]. Проблема ресурсного забезпечення набуває не лише стратегічного, а й функціонального значення, визначаючи здатність підприємств підтримувати безперервність діяльності [2].

За цих обставин особливої актуальності набуває формування ефективних механізмів залучення ресурсів, орієнтованих на підвищення стійкості та адаптивності туристичних підприємств [1]. Обмеженість традиційних джерел фінансування та зростання ризиків зумовлюють необхідність перегляду підходів до ресурсного управління, розвитку партнерських форм взаємодії, використання цифрових технологій та впровадження гнучких організаційних рішень [2; 4].

У науковому вимірі ця проблематика пов'язана з дослідженнями економічної стійкості, антикризового управління та трансформації бізнес-моделей у нестабільному середовищі. У практичному аспекті її значущість полягає у збереженні функціонування туристичних підприємств, підтриманні зайнятості та створенні передумов післявоєнного відновлення галузі [4-5]. Зростання системних ризиків зумовлює потребу у комплексному осмисленні механізмів залучення ресурсів як теоретичної основи для розробки ефективних управлінських стратегій у туристичному бізнесі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс щодо механізмів залучення ресурсів у туристичному бізнесі в умовах економічної нестабільності охоплює широкий спектр питань, пов'язаних із стратегічним управлінням, фінансовим забезпеченням, інституційними моделями та адаптацією до кризових ситуацій. В українському контексті актуальність таких досліджень зростає у зв'язку з воєнним станом, що створює додаткові виклики для функціонування туристичних підприємств та формування ефективних ресурсних стратегій. Зокрема, А. Охріменко М. Бойко [1] висвітлюють геоелектронічні та інноваційні аспекти розвитку культурного туризму в Україні, підкреслюючи значення інтеграції інноваційних підходів і стратегічного планування ресурсів для підвищення резильєнтності туристичних підприємств. У праці О.В. Ольшанської та ін. [3] досліджено напрями поствоєнного відновлення туристичної індустрії з акцентом на ролі фінансових, організаційних і цифрових ресурсів та формуванні адаптивних стратегій управління. Подібні аспекти розвитку галузі в умовах воєнних викликів розглядають Н. Науменко та О. Рожко [4], а також С. Якубовський і О. Кириченко [5], які аналізують вплив глобальної рецесії та війни на функціонування туристичних підприємств, виокремлюючи економічні, соціальні й інституційні чинники стійкості та необхідність інтегрованого стратегічного управління ресурсами.

Тенденції трансформації туристичної сфери в умовах воєнного часу та післявоєнного відродження систематизовано у дослідженнях З. Бойко, Н. Горожанкіної, В. Грушки [6] і М.В. Кореня, К.А. Бойко [8], де наголошено на комплексному залученні фінансових, партнерських і цифрових ресурсів як передумові підвищення адаптивності підприємств. У свою чергу, О.О. Зеленська та В.О. Кривинчук [7] підкреслюють значення системного підходу до ресурсного забезпечення та галузевого управління в умовах економічної нестабільності, що створює теоретичне підґрунтя для розроблення ефективних механізмів залучення ресурсів у туристичному бізнесі.

Аналіз іноземних досліджень демонструє значну увагу міжнародної наукової спільноти до проблем управління туризмом у кризових умовах та підвищення стійкості підприємств. F. Zhang та N. I. Sarker [9] здійснили систематичний огляд стратегій управління туризмом у регіонах, постраждалих від катастроф, підкреслюючи роль інтегрованих політик для відновлення діяльності. L.-W. Liu та співавт. [10] розробили концептуальну рамку для управління ризиками та кризами в готельно-туристичному секторі, акцентуючи увагу на процесах адаптації і відновлення. S. Lee та співавт. [11] порівняли реакції готельної індустрії на фінансову кризу 2008 року та пандемію, демонструючи різницю у стратегіях підвищення резильєнтності. D. Biggs та ін. [12] проаналізували стійкість морського туризму у Таїланді та Австралії, показавши, що успішні підприємства активно інтегрують управління ризиками та локальні ресурси. Y. Wan [13] відзначив ефективність державно-приватних партнерств у відновленні туристичного сектору під час криз, на прикладі Макао. A. Paraskevas [14], B.W. Ritchie [16] і G. Prayag, L. Ozanne [17] висвітлюють стратегічні підходи до кризового управління, оцінки ризиків та забезпечення стійкого розвитку туристичних систем, наголошуючи на важливості інтеграції фінансових, організаційних та інноваційних ресурсів.

Отже, аналіз останніх досліджень свідчить про наявність широкого спектра теоретичних і практичних підходів до формування та залучення ресурсів у туристичному бізнесі. Водночас існує потреба у дослідженнях, які б інтегрували український досвід воєнного стану та економічної нестабільності з міжнародними практиками управління ризиками, резильєнтності та адаптивних стратегій. Такий підхід є критично важливим для розробки ефективних механізмів ресурсного забезпечення туристичних підприємств в умовах підвищених економічних та соціальних ризиків.

ВИДЛЕННЯ НЕВИРШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на численні дослідження щодо управління ресурсами у туристичному бізнесі та підвищення стійкості підприємств у кризових умовах, існує низка аспектів, що залишаються недостатньо вивченими. Більшість українських досліджень фокусуються на загальних тенденціях розвитку туризму та механізмах адаптації підприємств, проте недостатньо уваги приділяється комплексній інтеграції фінансових, організаційних, партнерських і цифрових ресурсів у єдину систему управління в умовах економічної нестабільності та воєнного стану [1–8]. Міжнародні дослідження, присвячені кризовому управлінню та резильєнтності туристичних підприємств [9–18], хоча й надають цінні методологічні підходи, переважно орієнтовані на катастрофи природного характеру, пандемії чи фінансові кризи, і не відображають специфіку функціонування туристичного бізнесу в умовах активних воєнних дій, що є критично важливим для України. Крім того, існує прогалина у дослідженні адаптивних стратегій ресурсного забезпечення на підприємствах різних масштабів і типів туристичного бізнесу, особливо щодо поєднання державних, приватних та цифрових інструментів управління. Також недостатньо розроблені методики оцінки ефективності механізмів залучення ресурсів під час економічної нестабільності та підвищених ризиків. Таким чином, не вирішені раніше аспекти загальної проблеми, яким присвячена ця стаття, включають: формування інтегрованих механізмів залучення ресурсів з урахуванням українських реалій воєнного часу, оцінку ролі цифрових технологій та партнерських інструментів у забезпеченні стійкості туристичних підприємств, а також розробку практичних рекомендацій щодо адаптації ресурсних стратегій у нестабільному економічному середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є теоретичне узагальнення та обґрунтування механізмів залучення ресурсів у туристичному бізнесі в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів, а також визначення напрямів підвищення ефективності ресурсного забезпечення суб'єктів туристичної діяльності.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: уточнити економічну сутність ресурсного забезпечення туристичного бізнесу в умовах нестабільного середовища; систематизувати чинники, що впливають на процеси формування та залучення ресурсів у туристичній сфері в умовах воєнного стану; узагальнити та класифікувати основні механізми залучення ресурсів, релевантні для підприємств туристичного бізнесу; визначити роль фінансових, організаційних, партнерських та цифрових інструментів у забезпеченні стійкості туристичних підприємств; обґрунтувати напрями адаптації ресурсних стратегій до умов економічної нестабільності та підвищених ризиків. Реалізація поставлених завдань дозволяє сформулювати комплексне бачення ресурсного забезпечення туристичного бізнесу та окреслити практичні підходи до підвищення ефективності управління ресурсами в умовах кризових і воєнних трансформацій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний розвиток туристичного бізнесу відбувається в умовах високої невизначеності, що зумовлена макроекономічними коливаннями, воєнно-політичними ризиками, трансформацією споживчої поведінки та нестабільністю фінансових ринків [5; 11]. Туристичні підприємства функціонують у середовищі, де традиційні джерела ресурсного забезпечення втрачають передбачуваність, а доступ до фінансових, інвестиційних та людських ресурсів ускладнюється [6; 8]. За таких умов актуалізується проблема формування ефективних механізмів залучення ресурсів, здатних забезпечити адаптивність, конкурентоспроможність та стійкість суб'єктів туристичної діяльності [1; 17].

У контексті дослідження ресурсного забезпечення туристичного бізнесу передусім необхідним є уточнення його економічної сутності в умовах нестабільного середовища. Традиційно ресурсне забезпечення розглядається як процес формування, розподілу та використання фінансових, матеріально-технічних, трудових, інформаційних та інтелектуальних ресурсів, необхідних для функціонування підприємства [2]. Проте в умовах економічної нестабільності та воєнних викликів дана категорія набуває ширшого змісту та повинна інтерпретуватися як динамічна система економічних відносин, управлінських рішень та адаптаційних механізмів, спрямованих на забезпечення стійкості, гнучкості та безперервності діяльності туристичних підприємств [10; 14]. За таких умов ресурси виступають не лише фактором виробництва, але й інструментом антикризового управління та стратегічної стабілізації [12].

Функціонування туристичних підприємств в умовах воєнного стану супроводжується радикальною трансформацією факторів господарювання, що безпосередньо впливають на доступність, структуру та механізми залучення ресурсів [4; 6]. Воєнні ризики формують специфічне економічне середовище, у якому традиційні закономірності ресурсного забезпечення втрачають стабільність, а управлінські рішення потребують високого рівня адаптивності [5]. Сукупність чинників, що визначають особливості формування та залучення ресурсів у туристичній сфері, доцільно класифікувати за характером впливу та джерелом виникнення [7]. Передусім слід виокремити зовнішні чинники, які формуються на макро- та мезоекономічному рівнях, а також внутрішні чинники, що залежать від специфіки функціонування окремих підприємств [2; 17].

Зовнішні чинники в умовах війни характеризуються високим рівнем нестабільності та непередбачуваності [4; 8]. До них належать безпекові загрози, макроекономічні дисбаланси, обмеження інвестиційної активності, зміни у споживчому попиті, порушення інфраструктурних зв'язків та регуляторні трансформації [3; 5]. Вплив зазначених факторів проявляється у скороченні туристичних потоків, зростанні витрат, ускладненні доступу до фінансових ресурсів та зміні моделей поведінки споживачів [9; 11]. Внутрішні чинники пов'язані з фінансовим станом підприємств, рівнем управлінської ефективності, структурою ресурсів, гнучкістю бізнес-моделі та кадровим потенціалом [1-2]. В умовах воєнного стану особливого значення набувають здатність підприємств до оперативної адаптації, диверсифікації джерел ресурсного забезпечення та впровадження інноваційних управлінських рішень [13; 17]. Для більш системного розуміння впливу зазначених факторів доцільним є їх узагальнення у вигляді класифікаційної табл. 1.

Таблиця 1.

Чинники впливу на формування та залучення ресурсів у туристичному бізнесі в умовах воєнного стану

Група чинників	Характеристика впливу	Прояви у діяльності туристичних підприємств
Макроекономічні	Нестабільність економічного середовища, інфляція, коливання валютних курсів, зниження інвестиційної активності	Ускладнення доступу до кредитних ресурсів, зростання фінансових витрат, скорочення довгострокових інвестицій
Безпекові	Воєнні дії, загрози фізичній інфраструктурі, ризики для споживачів і бізнесу	Зниження туристичних потоків, зміна географії попиту, необхідність релокації бізнесу
Інституційні та регуляторні	Зміни державної політики, податкових умов, обмежень мобільності, програм підтримки	Адаптація бізнес-моделей, використання державних та міжнародних програм підтримки
Інфраструктурні	Руйнування транспортної, рекреаційної та сервісної інфраструктури, порушення логістики	Обмеження операційної діяльності, зростання витрат, переорієнтація на локальні ринки
Ринкові	Трансформація попиту, зміни у споживчих пріоритетах, зниження платоспроможності населення	Перегляд продуктового портфеля, розвиток внутрішнього туризму, гнучке ціноутворення
Фінансово-економічні (внутрішні)	Ліквідність, структура витрат, доступність власних ресурсів	Оптимізація витрат, пошук альтернативних джерел фінансування
Організаційно-управлінські	Якість управління, стратегічна гнучкість, адаптивність бізнес-процесів	Реструктуризація діяльності, підвищення ефективності використання ресурсів
Кадрові	Міграція персоналу, дефіцит кваліфікованих кадрів, зміни у зайнятості	Використання гнучких форм зайнятості, мультифункціональність працівників
Інноваційно-технологічні	Рівень цифровізації, впровадження нових технологій	Зниження операційних витрат, розширення каналів продажу, підвищення адаптивності

Таким чином, воєнний стан формує багатовимірну систему обмежень і стимулів, що визначають специфіку ресурсного забезпечення туристичного бізнесу [6; 8]. Комплексний характер впливу чинників вимагає від підприємств формування адаптивних стратегій управління ресурсами, орієнтованих на гнучкість, диверсифікацію та мінімізацію ризиків [17].

Таблиця 2.

Класифікація механізмів залучення ресурсів у туристичному бізнесі

Група механізмів	Зміст та економічна природа	Практичні інструменти реалізації
Фінансово-економічні	Спрямовані на формування та перерозподіл фінансових ресурсів, забезпечення ліквідності та платоспроможності	Банківське кредитування, лізинг, факторинг, грантове фінансування, краудфандинг, інвестиційні програми
Інвестиційні	Пов'язані із залученням довгострокових ресурсів для розвитку та модернізації діяльності	Прямі інвестиції, стратегічні інвестори, публічно-приватне партнерство, венчурне фінансування
Організаційно-управлінські	Орієнтовані на підвищення ефективності використання наявних ресурсів та оптимізацію бізнес-процесів	Реструктуризація витрат, аутсорсинг, оптимізація операційної діяльності, реінжиніринг процесів
Партнерські та мережеві	Ґрунтуються на кооперації та об'єднанні ресурсів кількох суб'єктів ринку	Стратегічні альянси, франчайзинг, кластерні моделі, міжфірмова кооперація
Маркетингові та ринкові	Спрямовані на залучення ресурсів через розширення попиту та клієнтського капіталу	Диверсифікація продукту, програми лояльності, брендинг, гнучке ціноутворення
Інноваційно-технологічні	Передбачають використання сучасних технологій для залучення та оптимізації ресурсів	Цифрові платформи, автоматизація продажів, онлайн-канали дистрибуції, CRM-системи
Кадрові та інтелектуальні	Спрямовані на формування та розвиток людського та інтелектуального капіталу	Гнучкі форми зайнятості, підвищення кваліфікації, залучення експертів, розвиток компетенцій
Інституційні	Пов'язані з використанням можливостей державної та міжнародної підтримки	Державні програми стимулювання, податкові пільги, міжнародні проекти, донорські програми

В умовах економічної нестабільності та воєнних викликів проблема залучення ресурсів у туристичному бізнесі набуває стратегічного значення, оскільки саме доступність та ефективність використання ресурсів визначають здатність підприємств до функціонування, адаптації та розвитку [2; 11]. Туристичні підприємства, як відкриті соціально-економічні системи, залежать від широкого спектра ресурсів, що формуються як у межах внутрішнього середовища, так і за рахунок зовнішніх джерел [7]. Механізми залучення ресурсів доцільно розглядати як сукупність економічних, фінансових, організаційних та управлінських інструментів, за допомогою яких підприємство формує необхідний ресурсний потенціал [1; 14]. У кризових умовах такі механізми повинні забезпечувати не лише поповнення ресурсів, але й мінімізацію ризиків, підвищення гнучкості та збереження економічної стійкості [9; 16-17]. З урахуванням специфіки туристичної діяльності та сучасних трансформаційних процесів механізми залучення ресурсів можуть бути систематизовані за функціональною ознакою (див. табл. 2) [3; 10].

Запропонована класифікація засвідчує багаторівневий і міждисциплінарний характер механізмів залучення ресурсів у туристичному бізнесі. Їх результативність визначається здатністю підприємства інтегрувати фінансові, організаційні, партнерські, маркетингові, цифрові та кадрові інструменти з урахуванням умов зовнішнього середовища та стратегічних пріоритетів [1; 14]. У кризових і воєнних обставинах вирішального значення набуває структурна диверсифікація ресурсної бази, розвиток коопераційних моделей взаємодії та технологічна модернізація управлінських процесів [6; 10; 13]. Комплексне поєднання зазначених інструментів формує основу економічної стійкості туристичних підприємств, забезпечуючи їх адаптивність і здатність функціонувати в умовах підвищених ризиків (див. табл.3).

Таблиця 3.

Інструменти забезпечення стійкості туристичних підприємств в умовах економічної нестабільності

Група інструментів	Ключові інструменти	Функціональне призначення	Стратегічний ефект
Фінансові	Кредитні лінії, лізинг, факторинг, грантове фінансування, інвестиційні програми	Забезпечення ліквідності та платоспроможності	Фінансова стабілізація
Інвестиційні	Реінвестування прибутку, залучення стратегічних інвесторів, модернізація активів	Оновлення матеріально-технічної бази	Посилення конкурентних позицій
Організаційно-управлінські	Реструктуризація витрат, сценарне планування, антикризове управління	Оптимізація використання ресурсів	Підвищення адаптивності
Партнерські	Стратегічні альянси, кластерні моделі, міжфірмова кооперація, публічно-приватні проекти	Консолідація ресурсів і розподіл ризиків	Формування синергетичного ефекту
Маркетингові	Гнучке ціноутворення, диверсифікація продукту, програми лояльності	Стабілізація попиту та доходів	Зміцнення ринкової позиції
Цифрові	Онлайн-платформи, CRM-системи, автоматизація процесів, аналітика даних	Оптимізація операційної діяльності та скорочення транзакційних витрат	Підвищення ефективності управління
Кадрові та інтелектуальні	Підвищення кваліфікації, мультифункціональність персоналу, гнучкі форми зайнятості	Підтримка професійного потенціалу	Забезпечення безперервності діяльності
Інституційні	Державні програми підтримки, податкові стимули, міжнародні гранти	Розширення зовнішньої ресурсної бази	Посилення стійкості в кризових умовах

З урахуванням викладеного, напрями адаптації ресурсних стратегій туристичних підприємств до умов економічної нестабільності та підвищених ризиків доцільно систематизувати та узагальнити в табличній формі, що дозволяє відобразити їх змістову спрямованість, інструментарій реалізації та очікувані результати (див. табл.4).

Наведена систематизація демонструє, що адаптація ресурсних стратегій ґрунтується на диверсифікації джерел забезпечення, підвищенні гнучкості управління, розвитку партнерських форм взаємодії та активній цифровій трансформації. Комплексне впровадження зазначених напрямів сприяє зниженню фінансових і операційних ризиків, зміцненню ресурсної бази та забезпеченню довгострокової стійкості туристичних підприємств у нестабільному економічному середовищі.

Напрями адаптації ресурсних стратегій туристичних підприємств в умовах економічної нестабільності та підвищених ризиків

Напрямок адаптації	Зміст трансформації	Управлінський фокус	Очікуваний ефект для підприємства
Структурна диверсифікація ресурсної бази	Формування багатоканальної системи залучення фінансових та партнерських ресурсів	Зниження залежності від окремих джерел фінансування	Підвищення фінансової стійкості
Гнучка трансформація бізнес-моделі	Перегляд організаційної структури та процесів управління	Сценарне планування, ризик-орієнтовані рішення	Зростання адаптивності
Мережево-партнерська інтеграція	Поглиблення кооперації та кластерної взаємодії	Розподіл ризиків і спільне використання ресурсів	Оптимізація витрат і підвищення стабільності
Технологічна модернізація ресурсних стратегій	Інтеграція цифрових платформ та інноваційних управлінських рішень	Автоматизація, цифрова аналітика, онлайн-канали збуту	Підвищення операційної ефективності
Розвиток людського капіталу	Підвищення компетентностей і гнучкості персоналу	Навчання, гнучкі форми зайнятості	Підтримка безперервності діяльності

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що ресурсне забезпечення туристичного бізнесу в умовах економічної нестабільності та воєнного стану є багатовимірним явищем, яке охоплює фінансові, організаційні, партнерські та цифрові аспекти діяльності підприємств. Встановлено, що ефективність залучення ресурсів визначається не лише наявністю фінансових і матеріальних джерел, а й здатністю підприємств адаптуватися до швидких змін зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та забезпечувати синергію між різними інструментами управління. Систематизація чинників, що впливають на формування та залучення ресурсів, дозволила виділити ключові внутрішні та зовнішні детермінанти, які формують специфіку функціонування туристичних підприємств у період воєнних викликів, та визначити напрями мінімізації ризиків і підвищення стійкості.

Досліджено і класифіковано інтеграцію багаторівневих механізмів ресурсного забезпечення, що у взаємодії формують комплексний підхід до ресурсного забезпечення. Показано, що їх ефективне застосування забезпечує підвищення адаптивності підприємств, дозволяє швидко реагувати на коливання ринку та змінює пріоритети управлінських рішень у бік стійкого розвитку. Особлива роль відводиться цифровим технологіям і інноваційним інструментам, які відкривають нові можливості для оптимізації ресурсів та розширення ринкових можливостей у кризових умовах.

Отримані результати вказують на необхідність подальшого розвитку наукових досліджень у сфері адаптації ресурсних стратегій туристичних підприємств до умов нестабільного економічного середовища та підвищених ризиків. Перспективними напрямами є дослідження ефективності інтегрованого використання різних груп механізмів залучення ресурсів, розробка моделей цифровізації управління ресурсами, а також аналіз впливу зовнішніх факторів, зокрема воєнних та макроекономічних шоків, на стійкість підприємств туристичної сфери. Крім того, важливим є поглиблене вивчення партнерських стратегій, кластерної взаємодії та інноваційних моделей кооперації, що дозволить розробити практичні рекомендації для підвищення адаптивності та конкурентоспроможності туристичних підприємств в умовах сучасних кризових викликів.

Література

1. Охріменко А., Бойко М. Геоелементні та інноваційні аспекти розвитку культурного туризму України в умовах підвищення резильєнтності / А. Охріменко, М. Бойко // Університетські наукові записки. – 2024. – № 6 (108) – Р. 27-42. – <https://doi.org/10.37491/UNZ.108.3>
2. Roik O. Institutional Determinants of Resource Provision for Ukraine's Tourism Sector within the Framework of Public-Private Partnerships / O. Roik // Економіка розвитку систем. – 2025. – № 2-15. – Р. 1-15. – <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-15>
3. Ольшанська О. В., Пузирова П. В., Шевченко О. О. The Tourist Industry of Ukraine in the Post-War Period: Key Directions of Recovery and Factors of Influence in the European Vector of Development / О. В. Ольшанська, П. В. Пузирова, О. О. Шевченко // Journal of Strategic Economic Research. – 2023. – № 6. – Р. 10-24. – <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.10>
4. Науменко Н., Рожко О. Міжнародний та національний туризм в період світової рецесії та російсько-української війни: перспективи повоєнного відновлення / Н. Науменко, О. Рожко // Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. – 2023. – № 4. – Р. 12-25. – <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-12-25>
5. Якубовський С., Кириченко О. Стан і перспективи розвитку індустрії туризму в Україні в умовах глобальних викликів / С. Якубовський, О. Кириченко // Економіка та суспільство. – 2024. – № 67. – Р. 55-70. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55>

6. Бойко З., Горожанкіна Н., Грушка В. Тенденції розвитку туризму в Україні в умовах воєнного часу / З. Бойко, Н. Горожанкіна, В. Грушка // Інноваційна економіка. – 2025. – № 1. – Р. 23–38. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.23>
7. Зеленська О. О., Кривинчук В. О. Проблеми і перспективи економіки та управління: галузевий аспект розвитку національного господарства / О. О. Зеленська, В. О. Кривинчук // Проблеми і перспективи економіки та управління. – 2024. – № 1(37). – С. 90–99. – [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99)
8. Корінь М. В., Бойко К. А. Розвиток туристичної індустрії України в умовах поствоєнного відродження / М. В. Корінь, К. А. Бойко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2025. – № 83. – Р. 126–137. – <https://doi.org/10.18664/btie.83.300126>
9. Zhang, F. Lv Y., Sarker M. N. I. Resilience and recovery: A systematic review of tourism governance strategies in disaster-affected regions / F. Y. Lv. Zhang, M. N. I. Sarker // International Journal of Disaster Risk Reduction. – 2024. – Vol. 103. – P. 104350. – <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104350>
10. Liu L.-W., Pahrudin P., Tsai C.-Y., Lee H. Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field: A pathway toward tourism and hospitality management framework for resilience and recovery process / L.-W. Liu, P. Pahrudin, C.-Y. Tsai, H. Lee // Natural Hazards Research. – 2024. – Vol. 4, № 4. – P. 653–668. – <https://doi.org/10.1016/j.nhres.2024.06.001>
11. Lee S., Song H. J., Yoon H., Kim C.-S., Ham S. Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19 / S. Lee, H. J. Song, H. Yoon, C.-S. Kim, S. Ham // International Journal of Hospitality Management. – 2023. – Vol. 116. – P. 103622. – <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103622>
12. Biggs D., et al. Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia / D. Biggs, et al. // Ocean & Coastal Management. – 2014. – Vol. 105. – P. 65–78. – <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.12.019>
13. Wan Y. Destination governance in times of crisis and the role of public-private partnerships in tourism recovery from COVID-19: The case of Macao / Y. Wan // Journal of Hospitality and Tourism Management. – 2022. – Vol. 51. – P. 218–227. – <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.012>
14. Paraskevas A. Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance / A. Paraskevas // Annals of Tourism Research. – 2013. – Vol. 41. – P. 130–152. – <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.06.006>
15. Choi H.-S., Sirakaya E. Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: Development of sustainable tourism attitude scale / H.-S. Choi, E. Sirakaya // Journal of Travel Research. – 2005. – Vol. 43, № 4. – P. 380–394. – <https://doi.org/10.1177/0047287504272022>
16. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry / B. W. Ritchie // Tourism Management. – 2004. – Vol. 25, № 6. – P. 669–683. – <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.009>
17. Prayag G., Ozanne L. Tourism, resilience and sustainability: A systematic review and research agenda / G. Prayag, L. Ozanne // Sustainability. – 2018. – Vol. 10, № 7. – P. 2347. – <https://doi.org/10.3390/su10072347>
18. Calgareo E., Dominey-Howes D., Lloyd K. Tourist towns on the edge: Conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system / E. Calgareo, D. Dominey-Howes, K. Lloyd // Journal of Sustainable Tourism. – 2014. – Vol. 22, № 4. – P. 646–665. – <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.855222>

References

1. Heoekonomichni ta innovatsiini aspekty rozvytku kulturnoho turyzmu Ukrainy v umovakh pidvyshchennia rezylentnosti / A. Okhrimenko, M. Boiko // Universytetski naukovy zapysky. – 2024. – № 6 (108). – P. 27–42. – <https://doi.org/10.37491/UNZ.108.3>
2. Institutional Determinants of Resource Provision for Ukraine's Tourism Sector within the Framework of Public-Private Partnerships / O. Roik // Ekonomika rozvytku system. – 2025. – № 2. – P. 1–15. – <https://doi.org/10.32782/2707-8019/2025-2-15>
3. The Tourist Industry of Ukraine in the Post-War Period: Key Directions of Recovery and Factors of Influence in the European Vector of Development / O.V. Olshanska, P.V. Puzyrova, O.O. Shevchenko // Journal of Strategic Economic Research. – 2023. – № 6. – P. 10–24. – <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.6.10>
4. Mizhnarodnyi ta natsionalnyi turizm v period svitovoi retsesii ta Rosiisko-Ukrainskoi viiny: perspektyvy povoiennoho vidnovlennia / N. Naumenko, O. Rozhko // Ekonomichniy chasopys Volynskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky. – 2023. – № 4. – P. 12–25. – <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2023-04-12-25>
5. Stan i perspektyvy rozvytku industrii turyzmu v Ukraini v umovakh hlobalnykh vyklykiv / S. Yakubovskiy, O. Kyrychenko // Ekonomika ta suspilstvo. – 2024. – № 67. – P. 55–70. – <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-55>
6. Tendentsii rozvytku turyzmu v Ukraini v umovakh voiennoho chasu / Z. Boiko, N. Horozhankina, V. Hrushka // Innovatsiina ekonomika. – 2025. – № 1. – P. 23–38. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2025.1.23>
7. Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia: haluzevyi aspekt rozvytku natsionalnogo gospodarstva / O.O. Zelenska, V.O. Kryvynchuk // Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia. – 2024. – № 1 (37). – P. 90–99. – [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1\(37\)-90-99](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-1(37)-90-99)
8. Rozvytok turystychnoi industrii Ukrainy v umovakh postvoiennoho vidrodzhennia / M.V. Korin, K.A. Boiko // Visnyk ekonomiky транспорту і промисловості. – 2025. – № 83. – P. 126–137. – <https://doi.org/10.18664/btie.83.300126>
9. Resilience and recovery: A systematic review of tourism governance strategies in disaster-affected regions / F. Zhang, Y. Lv, M.N.I. Sarker // International Journal of Disaster Risk Reduction. – 2024. – Vol. 103. – P. 104350. – <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104350>
10. Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field: A pathway toward tourism and hospitality management framework for resilience and recovery process / L.-W. Liu, P. Pahrudin, C.-Y. Tsai, H. Lee // Natural Hazards Research. – 2024. – Vol. 4, № 4. – P. 653–668.

– <https://doi.org/10.1016/j.nhres.2024.06.001>

11. Resilience of the hospitality industry during crises: A comparison between the 2008 financial crisis and COVID-19 / S. Lee, H.J. Song, H. Yoon, C.-S. Kim, S. Ham // *International Journal of Hospitality Management*. – 2023. – Vol. 116. – P. 103622. – <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103622>
12. Marine tourism in the face of global change: The resilience of enterprises to crises in Thailand and Australia / D. Biggs et al. // *Ocean & Coastal Management*. – 2014. – Vol. 105. – P. 65–78. – <https://doi.org/10.1016/j.ocecoaman.2014.12.019>
13. Destination governance in times of crisis and the role of public-private partnerships in tourism recovery from COVID-19: The case of Macao / Y. Wan // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. – 2022. – Vol. 51. – P. 218–227. – <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2022.03.012>
14. Crisis knowledge in tourism: Types, flows and governance / A. Paraskevas // *Annals of Tourism Research*. – 2013. – Vol. 41. – P. 130–152. – <https://doi.org/10.1016/j.annals.2013.06.006>
15. Measuring residents' attitude toward sustainable tourism: Development of sustainable tourism attitude scale / H.-S. Choi, E. Sirakaya // *Journal of Travel Research*. – 2005. – Vol. 43, № 4. – P. 380–394. – <https://doi.org/10.1177/0047287504272022>
16. Chaos, crises and disasters: A strategic approach to crisis management in the tourism industry / B.W. Ritchie // *Tourism Management*. – 2004. – Vol. 25, № 6. – P. 669–683. – <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2003.09.009>
17. Tourism, resilience and sustainability: A systematic review and research agenda / G. Prayag, L. Ozanne // *Sustainability*. – 2018. – Vol. 10, № 7. – P. 2347. – <https://doi.org/10.3390/su10072347>
18. Tourist towns on the edge: Conceptualising vulnerability and resilience in a protected area tourism system / E. Calgaro, D. Dominey-Howes, K. Lloyd // *Journal of Sustainable Tourism*. – 2014. – Vol. 22, № 4. – P. 646–665. – <https://doi.org/10.1080/09669582.2013.855222>