

КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА

ГЕОГРАФІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА КРАЇНОЗНАВСТВА ТА ТУРИЗМУ

На правах рукопису

УДК 338.48

АНТИ-КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ: ДОСВІД ПОДОЛАННЯ
ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ ДЛЯ УКРАЇНИ

з галузі знань: 24 Сфера обслуговування

за спеціальністю: 242 Туризм

за освітньо-науковою програмою: Туризм

на здобуття освітнього ступеню: Магістра

Магістерська робота
студентки денного відділення
Кравченко Олени Олександрівни

Науковий керівник:
канд. геогр. наук,
доц. каф. країнозн. та туризму
Кіптенко В. К.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| ВСТУП | 4 |
| РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ НА ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ | 7 |
| 1.1. Сутність геополітичних криз і ризиків та їх вплив на індустрію туризму | 7 |
| 1.2. Основи антикризового менеджменту в туризмі..... | 10 |
| 1.3. Роль антикризового управління в подоланні геополітичних криз у туристичному секторі | 15 |
| 1.4. Методика дослідження | 19 |
| Висновки до 1 розділу | 21 |
| РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ | 23 |
| 2.1 Стратегія успішної кооперації та комунікації (Кейс Балі)..... | 23 |
| 2.2 Стратегія підвищення безпеки та диверсифікації і модифікації туристичного продукту в умовах постійних геополітичних криз (кейс Кенії)..... | 27 |
| 2.3 Стратегія модернізації, просування культури та туризму як громадського обов'язку (кейс Південної Кореї (післявоєнний період) | 34 |
| Висновки до 2 розділу | 45 |
| РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ Й ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ РОЗГЛЯНУТИХ КЕЙСІВ В ПОДОЛАННІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ..... | 47 |
| 3.1. Наслідки кризи спричиненої веденням військових дій для туризму України | 47 |
| 3.2. Практики й досвід подолання геополітичних кризових явищ в туристичній індустрії України | 52 |

| | |
|---|----|
| 3.3. Перспективи й проблеми застосування досвіду у розглянутих кейсах | 57 |
| Висновки до 3 розділу | 62 |
| ВИСНОВКИ..... | 64 |
| СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ | 66 |
| ДОДАТКИ | 74 |

ВСТУП

Актуальність теми можна окреслити на двох рівнях: глобальний – для розвитку галузі загалом та на рівні окремих держав.

В умовах технологічного розвитку і глобалізації світ стає все більш взаємопов'язаним, вплив геополітичної кризи в одному регіоні може мати глобальні наслідки. Дослідження антикризового управління в туристичній галузі може допомогти визначити ефективні стратегії антикризового управління, які можуть бути застосовані в усьому світі. Розуміння та аналіз цих стратегій може сприяти стабільності туристичної галузі та подальшому розвитку.

Перебуваючи у складній геополітичній ситуації, Україна стикається з викликами, які мають значний вплив на розвиток туристичного сектору. Розробка та впровадження ефективної стратегії антикризового управління в туризмі має вирішальне значення для забезпечення сталого розвитку туристичної галузі та підтримки економічного зростання країни.

Таким чином, дослідження антикризового управління в туристичному секторі на глобальному та національному рівнях мають важливе значення для підвищення рівня знань, стійкості та сталого розвитку туристичного сектору в Україні та в усьому світі. Відповідно, об'єкт-предметну сферу дослідження формують моделі, стратегії та кейси антикризового управління в туристичному секторі

Мета дослідження полягає у визначенні потенційно корисного для Українського туризму досвіду антикризового менеджменту в умовах геополітичних кризових явищ. Відповідно до визначеної мети були поставлені такі завдання:

- розглянути теоретичні аспекти обраної теми і розкрити теоретичний фундамент дослідження перед подальшим аналізом і практичними висновками;

- дослідити та проаналізувати кейси інших країн, які успішно подолали геополітичні кризи в туристичній сфері, зокрема виділити стратегії, які вони застосовували та їхні результати;
- встановити ймовірність реалізації і застосування визначених стратегій антикризового управління в умовах геополітичних криз для України та визначити можливі виклики.

Предметом дослідження є досвід подолання геополітичних кризових явищ в глобальній індустрії для України, а об'єктом – туристична індустрія.

Для розуміння ролі антикризового менеджменту в туризмі в умовах геополітичних кризових явищ і визначення ймовірності його застосування для України, використовувались такі методи: аналіз літературних джерел, який включає в себе проведення огляду наукової літератури, статистичних даних, законодавства та інших джерел, що стосуються теми; аналіз кейсів інших країн, що дозволяє виявити ефективні стратегії подолання геополітичних кризових явищ у туризмі; статистичний аналіз даних для оцінки динаміки туристичного потоку та інших показників; і системний аналіз для розуміння взаємозв'язків між різними аспектами туристичної галузі та геополітичними факторами.

Наукова новизна одержаних результатів:

Вперше в українському академічному просторі представлено аналіз можливостей та проблем впровадження стратегій протидії геополітичним кризам на прикладі країн-кейсів Балі, Кенії та Південної Кореї.

Практичне значення одержаних результатів:

Отримані результати можуть бути використані для розробки стратегій антикризового управління в туристичній галузі України. Рекомендації щодо підвищення безпеки, диверсифікації туристичних продуктів та просування культурної спадщини можуть стати основою для планування заходів зі стабілізації туристичного ринку та збільшення його конкурентоспроможності. Дослідження також надає практичні рекомендації щодо впровадження ефективного антикризового управління для

українських туристичних підприємств та органів влади, сприяючи подальшому розвитку туризму в країні.

РОЗДІЛ 1. ВПЛИВ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ НА ТУРИСТИЧНУ ІНДУСТРІЮ: ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

1.1. Сутність геополітичних криз і ризиків та їх вплив на індустрію туризму

Геополітичні кризи – це комплексні події, що виникають внаслідок політичних, соціальних чи територіальних суперечок між націями. Ці кризи можуть варіюватися від збройних конфліктів і воєн до дипломатичної напруженості, тероризму та громадянських заворушень. Геополітичні ризики, з іншого боку, стосуються потенційних негативних наслідків цих криз для різних аспектів суспільства, включаючи туризм.

Однією з поширених форм геополітичної кризи є загрози безпеці, які включають в себе тероризм, політичне насильство та збройні конфлікти. Ці загрози безпосередньо загрожують безпеці туристів, що призводить до відміни подорожей, скасування рейсів та зменшення кількості туристів. Дипломатична напруженість між країнами також сприяє геополітичній кризі, що призводить до візових обмежень, торгового ембарго або дипломатичного бойкоту, що перешкоджає міжнародним подорожам і туристичним потокам [2].

Стихійні лиха, хоч і не є суто геополітичними, можуть загострювати кризи, якщо до них додаються геополітичні фактори. Невідповідна інфраструктура, переміщення, спричинені конфліктом, і обмежені ресурси можуть посилити вплив стихійних лих, порушуючи туристичну діяльність та інфраструктуру. Крім того, кризи в галузі охорони здоров'я, такі як пандемії чи спалахи хвороб, посилені політичною нестабільністю чи напругою в системах охорони здоров'я, можуть призвести до обмежень на подорожі, страху заразитися та зменшити туристичних потоків [46].

Наслідки геополітичних криз і ризиків для індустрії туризму є глибокими та багатограними. Одним із важливих наслідків є зменшення потоків туристів, особливо в регіонах, які безпосередньо постраждали від кризи. Посилене занепокоєння щодо безпеки та рекомендації щодо подорожей часто зупиняють мандрівників від того, щоб відвідувати ці напрямки, що призводить до значного падіння доходів від туризму.

Економічні втрати є ще одним серйозним наслідком. Економіки, що залежать від туризму, страждають, коли витрати відвідувачів зменшуються, інвестиції припиняються, а туристична інфраструктура пошкоджується або руйнується. Репутація також зазнає шкоди, оскільки кризи псуєть імідж постраждалих напрямків, що призводить до довгострокового негативного сприйняття та зниження попиту на подорожі навіть після того, як криза згасне.

Крім того, сам туристичний сектор зазнає руйнувань під час геополітичних криз. Туроператори, готелі, авіакомпанії та інші підприємства, пов'язані з туризмом, стикаються з операційними проблемами, скасуваннями та фінансовими втратами. Невизначеність, що оточує геополітичну кризу, може стримати бізнес від інвестування в туристичну інфраструктуру або розширення своєї діяльності в постраждалих регіонах, ще більше посилюючи економічні наслідки [70].

Щоб пом'якшити вплив геополітичних криз і ризиків на туризм, зацікавлені сторони повинні прийняти активні заходи. Оцінка ризиків і управління ними мають важливе значення, оскільки урядам і підприємствам необхідно розробити плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб нівелювати наслідки та встояти перед викликами.

Розуміючи природу та вплив геополітичних криз і ризиків на туризм і впроваджуючи відповідні стратегії пом'якшення, зацікавлені сторони можуть краще підготуватися до викликів і долати їх, зрештою зберігаючи стійкість і сталість світової індустрії туризму [31].

Незважаючи на зусилля щодо зменшення ризиків, непередбачуваність цих подій підкреслює необхідність продуманих стратегій управління кризами в туристичній галузі. Ефективні заходи підготовки, включаючи плани реагування на екстрені випадки, протоколи комунікації та співпрацю між зацікавленими сторонами, є важливими для забезпечення стійкості галузі та забезпечення безпеки та добробуту як туристів, так і місцевих спільнот.

На міжнародному туристичному ринку існує достатньо прикладів виникнення та врегулювання кризових явищ, спричинених геополітичною нестабільністю в різних її проявах і формах. Такий широкий спектр ймовірних викликів змушує дослідників шукати не тільки нові стратегії боротьби з окремими кризами, а і намагатись знайти універсальний підхід для подолання явищ такого характеру в різних регіонах з їхніми особливостями. До того ж, стан та події на міжнародній політичній арені з початком ХХІ століття формують розуміння вагомості антикризового менеджменту, який би брав до уваги існуючу політичну та/або соціальну нестабільність.

Іншим важливим фактором є розуміння характеру геополітичної кризи. Одним із таких деструктивних елементів нестабільності є явище тероризму. Цю тему в своєму дослідженні розкриває кандидат політичних наук Agba Emeka Augustine, який стверджує, що в останні десятиліття зростає кількість небезпечних і нестримних форм тероризму, а саме явище продовжує невпинно прогресувати як в межах деяких конкретних країн, так і глобально [23].

На даний момент тероризм стає все більшою загрозою для туризму через його зростання в складності та масштабах, що потребує ефективних стратегій управління для забезпечення безпеки та стабільності. Це явище вкрай негативно впливає на абсолютно всі сфери людської життєдіяльності. Варто зазначити, що в деяких випадках терористичні акти з конкретним наміром спрямовуються на туристичні атракції задля здобутку ширшого

розголосу і досягнення більшого емоційного відклику у суспільстві. Це в свою чергу сприяє зростанню негативних тенденцій, наприклад зниження туристичного попиту, збільшення витрат на безпеку та порушенню іміджу країни чи дестинації [23].

Однією з найгостріших форм конфлікту і відповідно дестабілізуючим елементом є війна. Вплив війни на туризм, зокрема зниження туристичного попиту під час конфліктів, також є фокусом досліджень. Хоча деякі стверджують, що війна і туризм не можуть співіснувати, хоча деякі сучасні дослідження показують протилежне [49].

Військові дії можуть виступати у ролі туристичної атракції, як у випадку з Афганістаном, де існують спеціалізовані туристичні дестинації для відвідування місць бойових дій та інших об'єктів воєнної спадщини [68]. Крім того, туристи можуть відвідувати країни під час конфліктів з іншою метою, не пов'язаною прямо з війною.

Іншим аспектом є те, що туризм може сприяти зусиллям з миротворчого процесу між конфліктуючими сторонами. У той же час, війна може призводити до навмисного чи ненавмисного знищення природних та культурних цінностей. Туризм також використовується як засіб пропаганди під час політичних криз для перетворення вигляду областей у стані конфлікту [20].

До того ж, туризм може ненавмисно сприяти конфліктам, наприклад, в прикордонних районах, схильних до збройних зіткнень. Загалом, взаємозв'язок між війною та туризмом є складним і має різноманітні впливи та взаємодії.

1.2. Основи антикризового менеджменту в туризмі

В епоху підвищеної геополітичної напруженості дослідження антикризового управління стали необхідними для подолання складнощів глобальної геополітичної нестабільності. Геополітичні кризи, що

характеризуються своєю різноманітністю і потенціалом широкомасштабного впливу, створюють унікальні виклики для туристичної галузі і вимагають ефективних підходів до управління такими подіями. Для розуміння актуальності досліджень на цю тему варто взяти до уваги історичний розвиток вивчення антикризового управління та ключові дослідження та ідеї щодо впливу геополітичних подій на розвиток індустрії.

До ХХ століття офіційні дослідження з антикризового управління в туризмі були обмеженими, але окремі факти та історичні свідчення вказують на різноманітні кризи, що впливали на подорожі та туризм [20]. Війни, політичні заворушення та стихійні лиха підривали ранню туристичну діяльність і впливали на моделі подорожей, інфраструктуру та досвід відвідувачів. Наприклад, такі конфлікти, як хрестові походи, порушували паломницькі маршрути і торговельні мережі, а політичні заворушення в змінювали туристичні маршрути і напрямки [56]. Хоча ці ранні кризи не були предметом спеціального аналізу, вони заклали підвалини для розуміння вразливості туризму до геополітичних подій.

ХХ століття було відзначене серйозними геополітичними турбулентностями, включаючи дві світові війни та Холодну війну, що мали глибокі наслідки для туризму. Науковці почали досліджувати вплив цих криз на туристичну індустрію та розробляти стратегії антикризового управління [20]. Дослідження цього періоду були зосереджені на розумінні того, як війни, політичні суперечки та глобальна напруженість впливають на туристичні потоки, розвиток інфраструктури та імідж дестинації. Наприклад, вивчалася роль туризму в пропагандистських закликах під час Другої світової війни та ініціативах з відбудови туристичної інфраструктури після війни [23].

Фактичне затвердження антикризового менеджменту в туризмі як предмету дослідження насправді відбулось наприкінці ХХ століття [51]. Розпад Радянського Союзу призвів до значних змін у глобальній динаміці та нових геополітичних викликів. Регіональні конфлікти, етнічні конфлікти та

гуманітарні кризи стали об'єктом міжнародного втручання. Саме в цей час і подальші періоди починають з'являтися праці за цією темою.

Доволі яскравими в цей період є роботи з початку періоду 1990-х років від дослідників Холла К. М. та О'Саллівана В. [30], Пізама А. та Менсфілда Й. [59], Георгіу А. та Клемент М. А. [22] та інших, які розбирають різні геополітичні кризові явища і їхній вплив на туризм. Обмежена на той момент література про зв'язок між туризмом і безпекою підкреслювала важливу роль політичної стабільності в успіху туристичної індустрії. Аналітики здебільшого погоджуються з тим, що безпека іноземних туристів є надзвичайно важливою, і стверджують, що туризм може процвітати лише в мирному і стабільному середовищі. Однак також визнається, що захист туристів від наслідків міжнародних конфліктів може бути складним завданням [30, 59].

Серед різних криз, що впливають на туризм, тероризм виділяється як особливо важлива, але недостатньо досліджена проблема: Такі інциденти, як терористичні атаки 1985 року в Римі та Відні, не лише безпосередньо знижують туристичну активність, на думку дослідників, але й мають довгостроковий вплив на туристичну індустрію. Це може призвести до змін у туристичних уподобаннях і поведінці, переорієнтації туристів на інші туристичні напрямки, які сприймаються як безпечніші, а також до скорочення довгострокових інвестицій у постраждалі регіони [62].

Незважаючи на очевидний вплив геополітичної стабільності на туризм, існувала значна прогалина в дослідженнях щодо її впливу на місцеві громади в туристичних дестинаціях та реакції місцевої влади. Зокрема, була потреба в дослідженнях, які вивчають, як спад туризму через геополітичні кризи впливає на буденність і добробут людей, що живуть у туристичних дестинаціях, і як місцеві громади справляються з такими кризами.

Терористичні атаки 11 вересня 2001 року відкрили нову еру викликів глобальній безпеці, що характеризується асиметричними загрозами і зростанням кількості ненадійних акторів. Боротьба з тероризмом та

військові конфлікти стали фокусом стратегій врегулювання кризових ситуацій. Огляд літератури свідчить про актуальність цієї проблеми як на місцевому, так і на глобальному рівні. Дослідження антикризового менеджменту саме по собі є доволі молодим процесом, про що, зокрема, зазначає Фолкнер у своїй праці «Towards a framework for tourism disaster management» [26]. Дослідник Ю. Фолкнер у своїй праці 2001 року стверджує, що існують значні прогалини в дослідженнях кризових явищ і катастроф у туристичній галузі. Він наголошує на необхідності всебічного дослідження впливу таких подій на туристичну галузь в цілому і на окремі організації, а також підкреслює важливість розуміння реакції туристичної галузі на такі події.

Фолкнер зазначає, що, незважаючи на потенційно далекосяжні наслідки туристичних криз і катастроф, спостерігається певний брак інтересу до досліджень у цій сфері [26]. Це особливо дивно з огляду на те, що антикризове управління, відновлення після катастроф і забезпечення організаційної безперервності є ключовими навичками для менеджерів як у державному, так і в приватному секторах.

На думку дослідника існує нагальна необхідність заповнення цієї прогалини в дослідженнях, а розуміння динаміки управління кризами та катастрофами в туристичному секторі має вирішальне значення для розбудови стійкості, забезпечення безперервності бізнесу та мінімізації негативного впливу на туристичні дестинації, підприємства та громади. Тому дослідження, які всебічно вивчають ці питання, є необхідною потребою [26].

Варто відзначити, що у XXI столітті розвиток технологій і комунікацій трансформували практики антикризового управління в туризмі. Соціальні мережі, аналітика великих даних і цифрові платформи стали важливими інструментами для моніторингу кризових ситуацій, комунікації та відновлення. Однак з'явилися й нові виклики, такі як кіберзагрози, пандемії та зміна клімату.

З початком ХХІ століття з'являється ряд інших робіт на тему врегулювання кризових явищ у геополітичному контексті. Серед дослідників, які займались вивченням цих питань були Іоаннідес Д. та Апостолопулос Й. [36], Сонмез С. Ф. [65], Сантана Г. [63], Карлсен Дж. та Лібурд Дж. [21], Авраам Е. та Кеттер Е. [19], Глессер Д. [27]. Вони розглядали проблему як в межах окремих кейсів з актуальними на той момент геополітичними кризами, як-от на Близькому Сході, так і загальні тенденції та досвід для окремих напрямків туристичної індустрії. Серед вітчизняних дослідників тему розглядали такі дослідники як Заря І. В. [7], Патлах І. М. [13], Ткачук Л. М. та Сайчук В. С. [15].

Сучасні дослідження в галузі антикризового управління також наголошують на міждисциплінарному підході, спираючись на висновки з психології, соціології та політології. Такі дослідники, як наприклад Агарвал Ш. та Стівен Дж. Пейдж та Моубі Р. [17], Ерташ М. та Сел З. Г. та Кірлар-Кан Б. та Тютюнчу О. [25], у своїх роботах, розглядаючи окремі кейси та загальні тенденції наголошують на особливому характері геополітичних криз. Дослідження зосереджені на адаптації стратегій управління кризовими ситуаціями до цих мінливих загроз, з акцентом на активному плануванні, співпраці та практиках сталого туризму. Наприклад, в деяких випадках було розглянуто використання соціальних мереж у кризових комунікаціях, інтеграцію управління ризиками в планування дестинацій та розробку стратегій стійкого туризму [60].

Варто відзначити, що великої значимості, а отже і подальшого вивчення питання набуло у 2019 році після спалаху епідемії COVID-19 та з початком повномасштабного вторгнення на територію України. У вітчизняній науковій традиції можна відзначити роботи таких представників, як Костинець В. В. [9], Павлюк С. І. [11], Кізюн А. Г. та Гуцал Л. А. та Цуркан І. М. [98]. Кількість досліджень зі збільшенням кількості глобальних геополітичних криз зростає. З іншого боку, більшість робіт фокусується або загалом на антикризовому менеджменті, або розглядає сутність подолання

геополітичних кризових явищ без залучення досвіду з глобальної індустрії. До того ж в умовах стрімкої зміни геополітичного простору та загальних тенденцій розвитку людства постає важлива задача модернізації наявних стратегій та створення нових. Отже, існуючі дослідження розкривають різні аспекти кризового менеджменту в туризмі, проте мало уваги приділяється конкретним кейсам подолання геополітичних криз, зокрема тим, які могли би бути застосовані в Україні, що свідчить про необхідність подальшого вивчення цієї проблеми.

З іншого боку міжнародні організації також відіграють важливу роль у формуванні дебатів і практик антикризового управління. ООН та інші різноспрямовані організації розробляють стратегії і керівні принципи для запобігання кризам в туризмі, для врегулювання чи нівелювання наслідків кризових явищ. Наприклад, «Toolbox for Crisis Communications in Tourism: Checklist and Best Practices» від UNWTO [69] надає рекомендації щодо найбільш ефективних методів комунікації, зокрема в умовах геополітичної нестабільності.

1.3. Роль антикризового управління в подоланні геополітичних криз у туристичному секторі

Туристичний сектор функціонує в динамічному глобальному контексті, де геополітичні кризи можуть мати далекосяжні наслідки. Ці кризи, від стихійних лих до політичних заворушень і тероризму, створюють значні виклики для стабільності та зростання туристичного сектору. Водночас туристична індустрія, як було зазначено, часто піддається впливу геополітичних факторів, таких як конфлікти, терористичні акти, природні катастрофи, а також зміни у міжнародних відносинах. Геополітичні кризи можуть призвести до зниження туристичного попиту, зменшення інвестицій, а також негативно впливати на імідж країни як туристичного напрямку.

Антикризовий менеджмент у туризмі відіграє важливу роль у подоланні геополітичних кризових явищ та включає в себе розробку стратегій для запобігання кризам, швидку реакцію на них та ефективне відновлення після них. Це підхід, який використовують учасники туристичного процесу для виявлення, оцінки та ефективного реагування на потенційні кризи. Впроваджуючи надійну стратегію антикризового управління, туристичні організації можуть мінімізувати збої, сприяти швидкому відновленню та підвищити стійкість до майбутніх криз. Це особливо важливо в такому вразливому до зовнішніх потрясінь секторі, як туризм, де довіра споживачів і позитивне сприйняття дестинації мають вирішальне значення для сталого зростання [10].

Однією з ключових стратегій є ризик-менеджмент, який передбачає аналіз можливих загроз і розробку планів дій для їх уникнення або зменшення наслідків. Це може включати створення екстрених планів евакуації, страхові поліси на випадок природних катастроф або консультації з експертами з безпеки [46]. Також важливими є кооперація і побудова партнерських відносин з урядовими органами, місцевими громадами та іншими зацікавленими сторонами для спільного вирішення кризових ситуацій. Такі партнерства можуть допомогти забезпечити ефективну координацію зусиль у випадку кризи, а також забезпечити доступ до ресурсів і підтримки [46].

Підвищення стійкості в туристичному секторі вимагає багатогранного підходу, спрямованого на посилення здатності галузі протистояти геополітичним кризам і відновлюватися після них. Диверсифікація туристичних ринків, туристичних продуктів і ринків дестинацій має важливе значення для зменшення залежності від конкретних регіонів і пом'якшення впливу кризи. Інвестиції в інфраструктуру, таку як транспорт, засоби розміщення та аварійно-рятувальні служби, необхідні для того, щоб дестинації могли ефективно реагувати на кризу і сприяти швидкому відновленню. Крім того, ефективна комунікаційна стратегія антикризового

управління, включаючи своєчасне і прозоре поширення інформації, може допомогти зберегти довіру туристів і мінімізувати репутаційні втрати в разі кризи [10].

Лідерство також відіграє значну роль у проведенні туристичного сектору через геополітичні кризи. Ефективні лідери повинні поєднувати стратегічне бачення, навички антикризового управління та здатність надихати і координувати зацікавлені сторони. Вони відповідають за прийняття складних рішень під тиском, чітке і співчутливе спілкування та мобілізацію ресурсів для забезпечення ефективного реагування. Сильне лідерство сприяє стійкості в туризмі та дозволяє туристичним організаціям адаптуватися до мінливих обставин і вийти з кризи сильнішими [60].

Впровадження стратегій антикризового управління передбачає кілька важливих кроків, таких як розробка комплексного плану дій у надзвичайних ситуаціях, навчання персоналу та створення ефективних каналів комунікації. Плани дій на випадок надзвичайних ситуацій повинні передбачати конкретні дії у відповідь на різні типи криз, включаючи процедури евакуації, протоколи зв'язку та механізми координації з відповідними органами влади. Створення ефективних каналів зв'язку також забезпечить швидке інформування туристів і зацікавлених сторін [12].

Розгляд позитивного впливу ефективного антикризового управління на підтримку туристичного сектору в часи геополітичних потрясінь підкреслює вирішальну роль стратегічного планування та рішучого лідерства у переживанні складних часів. Розробка комплексних планів антикризового управління, адаптовані до конкретних кризових сценаріїв, учасники туристичного процесу можуть активно виявляти ризики, мінімізувати перебої та забезпечувати безпеку і добробут мандрівників [62].

Фахівці [2, 51] відзначають, що ефективне антикризове управління в часи геополітичних потрясінь є ключовим фактором зміцнення стійкості та стабільності туристичного сектору. До того ж воно дозволяє туристичному сектору скористатися можливостями для зростання і розвитку в

нестабільному геополітичному середовищі. Швидко реагуючи на мінливі умови, туристичні дестинації можуть визначити нові ринкові ніші, урізноманітнити свої пропозиції та привабити мандрівників, які шукають альтернативних вражень від подорожей. Сильне лідерство має важливе значення для того, щоб спрямовувати такі стратегії адаптації, вселяти впевненість і заохочувати співпрацю між гравцями галузі. Приклади країн, які успішно подолали кризу, підкреслюють ключову роль ефективного лідерства, стратегій адаптації та стійкості суспільства у сприянні швидкому відновленню та довгостроковому зростанню.

Зрештою, позитивний вплив ефективного антикризового управління поширюється не лише на негайне реагування на кризу, а й на довгострокову стійкість і стабільність [31]. Завдяки стійкості та гнучкості в умовах геополітичної турбулентності туристична галузь може стати сильнішою, більш адаптивною та краще підготовленою до процвітання в постійно мінливому глобальному середовищі.

Вимірювання ефективності заходів з антикризового управління має важливе значення для постійного вдосконалення та адаптації. Ключові показники ефективності, такі як туристичні прибуття, доходи та репутація дестинації, можуть надати цінну інформацію про стійкість і відновлення туристичного сектору після кризи [60]. Механізми посткризової оцінки та зворотного зв'язку дозволяють зацікавленим сторонам оцінити сильні та слабкі сторони стратегій реагування та визначити сфери для вдосконалення. Постійний моніторинг та аналіз даних дозволяє зацікавленим сторонам виявляти тенденції, передбачати майбутні виклики та відповідно коригувати свої стратегії. Завдяки постійній оцінці, навчанню та вдосконаленню учасники туристичного процесу можуть підтримувати свої стратегії антикризового управління ефективними та сучасними, забезпечуючи майбутнє процвітання туристичного сектору та сприяючи економічному зростанню і стабільності [51].

Таким чином, роль антикризового управління в подоланні геополітичних криз у туристичному секторі є фундаментальною для стійкості та довгострокової стабільності сектору. Визнаючи важливість активного планування, підвищення стійкості, сильного лідерства, ефективного впровадження та постійного вимірювання ефективності, туристична галузь може успішно орієнтуватися в турбулентному геополітичному середовищі. Інвестиції в стратегії антикризового управління мають важливе значення не тільки для негайного реагування на кризу, але й для довгострокового зростання і процвітання в умовах геополітичної невизначеності. Важливо, щоб учасники туристичного процесу залишалися гнучкими, здатними до адаптації та співпраці, щоб бути сильнішими і стійкішими до викликів і можливостей, створених геополітичними кризами.

1.4. Методика дослідження

Методологія дослідження включає вибір джерел даних, методи збору даних, методи аналізу та критерії відбору тематичних досліджень.

У дослідженні застосовано якісний підхід, який дозволяє поглиблено вивчити та інтерпретувати досвід, пов'язаний з антикризовим управлінням у туристичному секторі. Цей підхід було обрано для того, щоб вловити нюанси та зрозуміти складність реагування на кризу та відновлення. Крім того, при вивченні стратегій, які країни використовували для подолання подібних криз, використовується порівняльний аналіз.

Було проведено комплексний огляд літератури для збору статей, доповідей і досліджень з антикризового управління в туризмі з акцентом на досвіді країн, які справляються з геополітичною нестабільністю. Було проведено широкий пошук з використанням таких баз даних, як Google Scholar, JSTOR тощо, а також академічних журналів у галузі туризму,

економіки та антикризового менеджменту. Дослідження за останні 20 років були включені, щоб забезпечити сучасне розуміння теми.

Тематичні дослідження були відібрані на основі критеріїв, які підкреслювали успішні приклади управління геополітичними кризами в туристичному секторі. Розглядалися країни, які продемонстрували стійкість і впровадили ефективні стратегії антикризового управління. Серед прикладів є такі дестинації, як Балі, Кенія та Південна Корея. Критерії відбору включали такі фактори, як наслідки кризи, ефективність реагування та вплив на туристичну галузь.

Для систематичного аналізу та інтерпретації даних, зібраних з огляду літератури та тематичних досліджень, використовувався контент-аналіз. Це передбачало визначення ключових тем, закономірностей і тенденцій в антикризовому управлінні в туристичному секторі та аналіз конкретних стратегій і методів, реалізованих країнами. Також було проаналізовано вплив цих стратегій на відновлення і стійкість туристичного сектору в довгостроковій перспективі.

Було проведено порівняльний аналіз для виявлення подібностей і відмінностей у підходах країн до управління геополітичними кризами в туристичному секторі. Аналіз мав на меті визначити уроки та найкращі практики, які можуть бути застосовані до ситуації в Україні. Для цього було досліджено такі аспекти, як державна політика, галузеві ініціативи, маркетингові стратегії та співпраця зацікавлених сторін.

Важливо визнати деякі обмеження цього дослідження. Воно ґрунтується переважно на вторинних даних, що може призвести до упередженості та обмежень в аналізі. Крім того, оскільки геополітичні кризи є багатограними явищами, на які впливають багато факторів, включаючи культурну, економічну і політичну динаміку, ефективність стратегій антикризового управління може змінюватися залежно від конкретного контексту.

Таким чином, методологія дослідження, прийнята в цьому дослідженні, забезпечує основу для аналізу антикризового управління в туристичному секторі, зосереджуючи увагу на досвіді для України в боротьбі з явищем геополітичної кризи. Завдяки поєднанню огляду літератури, тематичного дослідження та якісного аналізу це дослідження має на меті зробити цінний внесок у сферу антикризового управління в туризмі шляхом надання практичних рекомендацій для подолання наслідків геополітичних кризових явищ.

Висновки до 1 розділу

Узагальнюючи, геополітичні кризи мають багатогранний вплив на туристичну індустрію, включаючи конфлікти, війни, тероризм і політичну нестабільність. Ці явища порушують потоки туристів, шкодять іміджу туристичних дестинацій і призводять до економічних втрат. Антикризове управління, в свою чергу, є важливим інструментом для подолання викликів, пов'язаних з геополітичними кризами в туристичному секторі. У сучасному взаємопов'язаному світі постійної геополітичної напруженості здатність ефективно управляти і пом'якшувати вплив криз на туристичну галузь має вирішальне значення для її стійкості.

Дослідження антикризового менеджменту в туризмі, а особливо в умовах виникнення геополітичних кризових явищ, є достатньо молодим напрямом в сфері науки і потребує сучасних досліджень. Саме по собі вивчення кризового менеджменту в контексті геополітичних криз є сферою, що постійно розвивається і повинна адаптовуватися до мінливих глобальних реалій.

Історія досліджень з антикризового управління, присвячених подоланню геополітичних криз у туристичному секторі, репрезентує еволюцію стратегій і підходів до антикризового управління. У той час як ранні дослідження були зосереджені на розумінні впливу війни та

конфліктів на туризм, більш пізні дослідження стосуються нових загроз, таких як тероризм та епідемії. Ця історична перспектива висвітлює сучасні зусилля, спрямовані на вдосконалення практик кризового менеджменту та адаптацію до мінливого геополітичного середовища.

Важливість таких досліджень полягає в забезпеченні стійкості туристичного сектора і розробці політик і стратегій для захисту галузі. Розуміння необхідності кризового менеджменту стає все більш актуальним, оскільки вплив геополітичної напруженості зростає.

Спираючись на історичні, міждисциплінарні дослідження та існуючі кейси, туристична індустрія та окремі її елементи можуть покращити свою готовність та можливості реагування і, зрештою, сприяти більшій стабільності та стійкості у нестабільній геополітичній площині.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ПОДОЛАННЯ ТА ВРЕГУЛЮВАННЯ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗ В ТУРИСТИЧНІЙ ІНДУСТРІЇ

2.1 Стратегія успішної кооперації та комунікації (Кейс Балі)

Теракт на Балі у 2002 році є одним із прикладів важливості антикризового менеджменту в туристичній індустрії. Цей кейс відкриває можливості для вивчення стратегій реагування на кризові ситуації, в яких ключову роль відіграє мобілізація зусиль та співпраця між різними групами для успішного подолання наслідків, а також застосування доречних методів комунікації, як всередині острова, так і за його межами.

Острів Балі був і є однією з найважливіших туристичних destinations для Індонезії, роблячи значний внесок до економіки країни, зокрема за кількістю туристів, котрі відвідували та відвідують його. За графіком представленим у роботі Путу Ека Ніла Кенчана та Лу Путу Трісна Дармаянти відзначається значний відсоток туризму всієї Індонезії, який припадає саме на острів: в період з 1994 по 2012 роки це число вар'юється між 22% та 36% за даними Bali Provincial Tourism Office [38]. Отже, не можливо заперечувати значення цієї destination для країни. Водночас саме тому у проміжок часу між 2002 та 2004 роком після терористичного акту на острові спостерігається частковий занепад туризму в усій Індонезії, з яким країна вела активну боротьбу [38].

Терористичний акт був здійснений членами групи Джемаа Ісламія у 2002 році в двох нічних клубах Кути, які зазвичай приваблюють туристів, та призвів до загибелі майже 200 людей. Наслідки цієї події набули широкого масштабу практично одразу, адже почав відбуватись масовий відтік туристів та потенційних відвідувачів, як для відпочинку, так і з метою професійних поїздок, а також скасування поїздок до Індонезії в цілому, зокрема з сусідніх країн регіону, в яких туроператори та агенти скасовували заплановані

поїздки та організовували репатріацію клієнтів, які вже перебували на острові. Як результат, значних втрат зазнав весь сектор галузі туризму, як-от готельний бізнес, в якому рівень заповненості в деяких готелях опустився більш, ніж на 50% відсотків [34].

Цей тип кризи за типологією Парсона можна віднести до миттєвого, адже на відміну від виникаючого та тривалого типу, терористична атака на Балі виникла раптово, майже не залишаючи часу для підготовки та застосування превентивних заходів. Ситуація розвивалась стрімко та майже одразу перейшла зі стану надзвичайної фази до проміжної, в якій велику роль відігравала комунікація між основними акторами [60].

Зменшення туристичного потоку призвело би до значних збитків для суспільства та сектору економіки, в якому туризм на острів відіграв вельми значну роль. Отже, на цьому етапі реакція представників влади виражалась у висловленні скорботи і співчуття та супроводжувалась візитами до таких країн як Австралія, США та деяких європейських країн, чиї громадяни постраждали чи загинули внаслідок атаки [34, 60].

Надважливою виявилась роль маркетингу та інших засобів комунікації з метою нівелювання наслідків кризи, наскільки це було можливо, та не в останню чергу з метою затвердження позиції щодо Балі як місця, яке не змінилось фундаментально попри трагедію і залишається дестинацією привітною для туриста. В цей час основна позиція полягала у відтворенні фактичної інформації щодо стану острова. Ця позиція наголошувала на тому, що тероризм є унікальним явищем, від якого не застрахована жодна країна чи місцевість [33].

Незважаючи на певну обмеженість зовнішніх маркетингових заходів, в Індонезії спостерігалася більш активна діяльність з метою підвищення внутрішнього туризму. Заохочення відбувалося за допомогою кампаній, які ставили на перше місце національний дух, патріотизм та підтримку відновлення. Зниження цін було ключовою стратегією, а постачальників

закликали зменшувати ціни як на внутрішньому, так і на міжнародних ринках [34].

В ході роботи над поверненням привабливості дестинації були запуснені певні ініціативи, які включали в себе розвиток інфраструктури та обов'язково підвищення рівня безпеки з огляду на занепокоєння туристів щодо цього елементу як основного при виборі дестинації. З цієї причини уряд також прагнув розширити співпрацю з міжнародними організаціями та урядами інших країн для затвердження ідеї привабливості і безпечності дестинації. До того ж, вони закликали до підтримки та співчуття міжнародної спільноти, наприклад просили скасувати або пом'якшити попередження про подорожі до острова, які відлякували потенційних туристів. На зустрічах також обговорювалося майбутнє, включно з рекомендаціями щодо заходів безпеки для боротьби з явищем тероризму [60].

Фокус обговорення зводився до інших аспектів підвищення привабливості острова шляхом диверсифікації продукту. В процесі такої кампанії особливий акцент був на таких елементах як природні ресурси та значимість культурної спадщини з метою спрямування всіх ініціатив на повернення довіри туриста та повернення позиції передового туристичного напрямку принаймні до перед-кризового рівня [34].

Важливу роль у кампанії антикризового менеджменту відіграла кооперація між різними групами населення. Враховуючи серйозні наслідки для економіки острова та відповідно буденного життя пересічного жителя, була реалізована стратегія відновлення, суть якої полягала у подоланні «кореню» проблеми. З огляду на те, що терористична атака відбувалась на релігійному підґрунті, балійська спільноті об'єднала зусилля з метою відновлення міжрелігійної гармонії. Прикладом таких зусиль є організація міжконфесійних молитов різного характеру в тому числі із залучення міністра у справах релігії. Такі заходи проводились в різних місцях, зокрема у храмах та на місці, де відбувся терористичний акт [34].

Продовжуючи тему кооперації, варто відзначити активну співпрацю державного сектору та приватної індустрії, до якої зверталися можновладці. Головною ідеєю на той час виступало об'єднання зусиль заради єдності та співпраці [61].

Окрім цілеспрямованих заходів, місцевими жителями реалізовувалася практика «очищення» острова з залученням локальних традицій та ритуалів. Трагедія вплинула навіть на сценічну культуру острова, яка поєднала в собі традиційну драму з елементами танцю та емоційний відклик балійської спільноти. Таким чином культура місцевих жителів зайняла позицію однією з рушійних сил у подоланні кризи, а основою цієї сили стала давня культура, яка надавала безліч можливостей для самовираження та рефлексії в тому числі для туристів. Таке широке осмислення і пропрацювання психологічних наслідків трагедії було важливою віхою для стрімкої реабілітації образу дестинації [34].

На початку 2003 року індустрія туризму на острові почала поступово відновлюватися та повертати потоки туристів. Факторами нестабільності в подальші два роки виступали інші кризи, не пов'язані напряму з подіями 2002 року, такі як початок війни в Іраку, епідемія SARS та інший терористичний акт в країні. Незважаючи на ці несприятливі умови, а також терористичний акт на острові 2005 року, у подальші роки з початку 2004 року число туристів на острові зростало, а також спостерігалась позитивна динаміка щодо росту відсоткового значення Балі в межах всієї Індонезії [32].

Підбиваючи підсумки можна відзначити, що теракт на Балі викликав не лише трагедію, але й широкомасштабну реакцію, спрямовану на відновлення та розвиток туристичної привабливості острова. Ця реакція мала негайний характер та супроводжувалась зусиллями щодо відновлення. Серед головних стратегій антикризового менеджменту у напрямку кооперації та комунікації можна виділити:

- міжсекторну кооперацію

Уряд і приватний сектор об'єднали зусилля для забезпечення ефективної реакції на кризу та відновлення туристичної привабливості острова. Приватні компанії були закликані долучитися до програм відновлення та рекламних кампаній. Проводилися активні кампанії для підтримки внутрішнього туризму, зокрема шляхом зниження цін і просування патріотичних почуттів серед місцевого населення.

- міжнародну комунікацію

Влада звернулася до міжнародної спільноти з проханнями про підтримку та пом'якшення подорожніх обмежень, а також для залучення інвесторів у програми відновлення та розвитку.

- залучення місцевої культури як елемент стратегії комунікації

Важливою частиною відновлення стала активна пропаганда балійської культури та традицій, яка надавала підтримку спільноті та відвідувачам, допомагаючи подолати психологічні наслідки трагедії.

Взаємодія різних сторін та ефективне використання ресурсів дозволили острову Балі відновити свою привабливість та знову стати популярною туристичною дестинацією.

2.2 Стратегія підвищення безпеки та диверсифікації і модифікації туристичного продукту в умовах постійних геополітичних криз (кейс Кенії)

З метою створення та імплементації найбільш вдалої стратегії подолання криз, спричинених геополітичною нестабільністю, варто в першу чергу визначити тип цієї кризи. Кейс Балі – це приклад боротьби з кризовими явищами в умовах виникнення одноразової непередбачуваної ситуації. Однак існують інші приклади країн та дестинацій, які потерпають від деструктивних явищ на постійній основі або з певною періодичністю протягом тривалого періоду. Відповідно стратегія антикризового менеджменту в другому випадку буде суттєво відрізнитись та набувати дещо

видозмінених або зовсім нових елементів задля адаптації в такому середовищі, де загроза тероризму знаходиться на доволі високому рівні та не знижується взагалі або ж протягом довгого часу.

В подібній ситуації знаходиться країна Східної Африки – Кенія. Терористичні акти в країні наразі стали менш частим явищем порівняно з періодами минулого, однак вони можуть траплятися час від часу, а періодичність змінюється залежно від різних факторів [37].

Туризм є однією з основних галузей в економіці Кенії, приносячи значний дохід. Сектор туризму приносить багато грошей для країни, в деяких випадках навіть більше 84 мільярдів кенійських шилінгів [37], а також забезпечує податкові надходження та робочі місця. Популярні райони, такі як узбережжя, привертають більшість іноземних туристів через свої привабливі пляжі та туристичні атракції. Проте, через ризик терористичних атак, багато туристів, навіть ті, котрі знаходились у відносно безпечних містах, відмовляються від відвідування та покидають країну, що безумовно, погано впливає на туристичну індустрію. Крім того, спостерігається негативна тенденція, адже терористи все частіше обирають місця, де знаходяться туристи, щоб своїми актами терору привернути увагу міжнародної аудиторії [37]. На жаль, і самі туристи нерідко стають цілями для терористів, що викликає підвищене занепокоєння та загрозу. В Кенії за останні роки сталися кілька серйозних терористичних інцидентів, зокрема в період з 2012 по 2015 роки та з 2019 року по теперішній час. Варто зазначити, що дрібні терористичні акти відбуваються в країні на постійній основі. Отже, характер цієї кризи суттєво відрізняється від тієї, яка розглядалась у першому кейсі, і вимагає поступових постійних дій [53].

Одним з важливих напрямків для Кенії було підвищення безпеки. Уряд Кенії та індустрія туризму в країні доклали значних зусиль для підвищення безпеки. Такі зусилля демонструвалися посиленими заходами безпеки, які були впроваджені у ключових туристичних напрямках. Вони включали в себе розміщення персоналу служби безпеки, встановлення систем

відеоспостереження та контрольно-пропускних пунктів. Наприклад, на популярних туристичних об'єктах, таких як національні парки або пляжі, було збільшено кількість патрульних і поліцейських, а також збільшено кількість проведення регулярних патрулювань і контрольних пунктів для перевірки документів. На популярних туристичних майданчиках в свою чергу все більше встановлюються камери відеоспостереження, а місцевим жителям надається навчання щодо виявлення та негайного повідомлення про підозрілі дії [44].

Ще одним важливим елементом стратегії підвищення безпеки є комплексні плани комунікації в кризових ситуаціях, розроблені органами управління туризмом в Кенії. Ці плани містять в собі детальні стратегії для встановлення та ведення ефективної комунікації з ключовими акторами: туристами, туроператорами та засобами масової інформації – у випадку терористичного нападу чи іншої кризової ситуації. Сутність таких планів полягає у швидкому поширенні точної та достовірної інформації, у вдалому управлінні сприйняття подій громадськістю та у наданні підтримки постраждалим туристам. Наприклад, в разі терористичного нападу на туристичний об'єкт, спеціальні команди з комунікацій швидко інформують туристів про ситуацію, надають інструкції щодо поведінки та підтримку у вирішенні актуальних проблем [37].

Водночас такі методи є ще й частиною менеджменту репутації, основа якого – це збереження позитивної репутації. Забезпечення організаціями регулярної та прозорої взаємодії з зацікавленими сторонами запобігає репутаційним збиткам та сприяє побудові довіри, що позитивно впливає на ефективність реалізації кризових стратегій. Протоколи реагування на кризові явища та довіра до них є важливими для оперативного та ефективного управління такими ситуаціями, зменшуючи вплив негативних подій та зберігаючи спокій громадськості. Стратегії відновлення репутації, такі як щирі вибачення та прийняття відповідальності за помилки, є також важливими для відновлення довіри [37].

Стратегія підвищення безпеки також включає в себе наявність гарячої лінії для туристів з метою отримання актуальної інформації та допомоги у випадку екстрених ситуацій, оперативне повідомлення подорожуючих через соціальні медіа та SMS-повідомлення, забезпечення доступу до медичної та психологічної підтримки у разі потреби [57].

Після терористичного нападу чи іншої кризи геополітичного характеру туристичні агенції та заклади гостинності надають послуги підтримки постраждалим туристам, що включає медичну допомогу, консультації та допомогу в організації повернення назад додому або подорожі в інші безпечні місця. Такі послуги є невід'ємною частиною кризового управління та дозволяють забезпечити безпеку туристів, а також підтримати довіру до Кенії як туристичного напрямку. Крім того, під час кризових ситуацій здійснюється активна комунікація з туристами щодо стану справ, рекомендацій щодо безпеки та інших важливих питань, що дозволяє забезпечити їхню інформованість та спокійність [57]. Ці методи надзвичайно важливі для безпекового питання та, окрім того, допомагають забезпечити ефективну комунікацію та координацію у разі кризових ситуацій.

Варто відзначити, що в умовах постійних геополітичних викликів, моніторинг та оцінка комунікаційних зусиль під час і після кризи є критичними для дослідження досвіду та постійного удосконалення стратегій управління репутацією [42].

Враховуючи характер кризи, стратегія антикризового менеджменту розрахована на постійну роботу. Отже, туристичні органи в Кенії регулярно відстежують загрози безпеці та проводять оцінку ризиків для ідентифікації потенційних вразливих місць та прийняття профілактичних заходів, оцінку діяльності терористичних груп та ефективність заходів безпеки використовуючи дані звітності служб безпеки, розвідки та аналізу даних. Для підвищення ефективності заходів безпеки проводяться консультації з експертами з безпеки та розвідки. Під час моніторингу та оцінки ризиків

враховуються різноманітні чинники, такі як політична стабільність, ситуація з правопорядком, інформація про підозрілу активність та інші важливі фактори [57].

Важливо і те, що індустрія туризму Кенії тісно співпрацює з міжнародними партнерами, такими як іноземні уряди, туристичні консультанти та туроператори, щоб обмінюватися інформацією та координувати реагування на можливі загрози, а також задля проведення спільних тренувань і навчань з підвищення безпеки [39-40]. Це допомагає гарантувати, що туристи отримають своєчасне оновлення інформації та допомогу за потреби.

Одним із гарних прикладів втілення вищевказаних стратегій є авіаційна галузь Кенії, яка у відповідь на постійну загрозу тероризму впроваджує строгі заходи безпеки. Правові ініціативи, такі як Закон про захист повітряних суден (1970, переглянутий у 2012 році) та Закон про цивільну авіацію (2002, переглянутий у 2013 році), підтверджують зобов'язання Кенії по підвищенню авіаційної безпеки. Ці закони надають правову основу для регулювання та контролю над безпекою авіації [57]. Крім того, Кенія ратифікувала міжнародні договори та конвенції через Міжнародну організацію цивільної авіації (ІКАО), узгоджуючи свої заходи з авіаційної безпеки зі світовими стандартами. Регулятивні стратегії, включаючи Правила з цивільної авіації 2019 року, спрямовані на захист пасажирів, екіпажу та авіаційних об'єктів від незаконного втручання. До того ж, комплексні програми навчання забезпечують точність того, що персонал зможе бути достатньо обізнаним для виявлення та реагування на безпекові виклики. Регулярні аудити безпеки, такі як Програма універсальних аудитів безпеки (USAP), проводяться для виявлення та усунення недоліків в реалізації заходів безпеки. Наразі можна стверджувати, що ці заходи виявилися ефективними у боротьбі з авіаційним тероризмом в Кенії [57].

Спрямовуючи багато зусиль на підвищення безпеки туристичний сектор також робить кроки для диверсифікації туристичних пропозицій та модифікації туристичного досвіду шляхом інвестиції в навчання та розвиток потенціалу галузі. На даний момент для того, аби зменшити залежність від зон та атракцій з високим рівнем ризику, Кенія диверсифікувала свої туристичні пропозиції, рекламуючи інші менш відомі напрямки та види діяльності, як-от культурний туризм, екологічний туризм і сафарі в безпечніших регіонах [37]. Ця стратегія допомагає розподілити доходи від туризму по всій країні та мінімізувати вплив проблем безпеки на галузь у цілому. Одночасно з тим проводяться навчальні програми для зацікавлених сторін туристичної індустрії, включаючи персонал готелів, екскурсоводів і персонал служби безпеки, щоб підвищити їхню обізнаність про загрози безпеці та їх здатність ефективно реагувати в кризових ситуаціях [37]. Ці інвестиції в розвиток потенціалу допомагають підвищити загальну стійкість туристичного сектору.

Ця стратегія також показала свою результативність, коли у квітні 2023 року секретар міністерства з туризму, дикої природи та спадщини Пеніна Малонза відзначила зріст деяких видів туризму в Кенії, зокрема останній на той момент гастрономічний фестиваль. Вона висловила вдячність галузі гостинності Західного регіону за її зростання та закликала випускників надавати якісні послуги. Малонза також наголосила на важливості галузі туризму, відзначивши її значний внесок у створення робочих місць та економіку [28].

Після підведення підсумків та відзначення позитивної динаміки з такою стратегією в галузі секретар наголосила, що уряд зобов'язаний і надалі диверсифікувати туристичні продукти в Кенії та закликала досліджувати не лише традиційні сафарі із дикою природою та пляжі, але й відкривати нові місця для туризму. Вона також оголосила плани щодо будівництва конференц-центру у Західному Кенії для сприяння конгресно-виставковому туризму. Уряд акцентував увагу на агро-, медичному, сталому

і пригодницькому туризмі та гастрономії, підкреслюючи важливість традиційної кухні [28]. Отже, не дивлячись на існуючий прогрес і ефективність цих методів, країна все ще продовжує реалізовувати цю стратегію вносячи коригування в залежності від різних факторів, зокрема геополітичної ситуації (Додаток А).

Отже, аналізуючи кейс Кенії варто, безумовно, зауважити, що для подолання криз, спричинених геополітичною нестабільністю, важливо, в першу чергу, визначити тип геополітичної кризи та, спираючись на це, працювати над відповідною стратегією. У країнах, які періодично стикаються з терористичними загрозами, як Кенія, надзвичайно важливими є вектори підвищення рівня безпеки та диверсифікація туристичних продуктів.

Задля підвищення безпеки у Кенії були вжиті значні заходи точково і на рівні держави, такі як розміщення персоналу служби безпеки, встановлення систем відеоспостереження та контрольних-пропускних пунктів. Крім того, розроблено комплексні плани комунікації в кризових ситуаціях, спрямовані на ефективне спілкування з туристами, туроператорами та засобами масової інформації.

Після терористичних актів або кризових ситуацій, гостинні заклади та туристичні агенції надають послуги підтримки постраждалим туристам, включаючи медичну допомогу та допомогу в організації повернення назад або переорієнтації до безпечних місць. Такі заходи допомагають забезпечити безпеку та встановити довіру до Кенії як туристичного напрямку.

У контексті постійних геополітичних викликів, моніторинг та оцінка комунікаційних зусиль під час і після кризи є критичними для постійного удосконалення стратегій управління репутацією. У Кенії, де рівень загрози тероризму є високим, відбувається постійний моніторинг загроз безпеці та оцінка ризиків для ідентифікації потенційних вразливих місць та прийняття профілактичних заходів.

Туристичні органи в Кенії регулярно відстежують загрози та проводять оцінку діяльності терористичних груп для вдосконалення заходів безпеки. Ця стратегія включає консультації з експертами з безпеки та співпрацю з міжнародними партнерами для обміну інформацією та координації реагування на можливі загрози.

Підвищення безпеки в Кенії супроводжується диверсифікацією туристичних пропозицій. Ця стратегія спрямована на зменшення залежності від регіонів з високим рівнем ризику шляхом реклами інших, менш відомих напрямків та видів діяльності, таких як культурний туризм, екологічний туризм та безпечні сафарі.

Для підвищення стійкості туристичного сектору проводяться навчальні програми для персоналу готелів, екскурсоводів та служби безпеки. Ці інвестиції в розвиток потенціалу допомагають підвищити загальну безпеку та привабливість Кенії як туристичного напрямку.

Загалом, підвищення безпеки та ефективна кризова комунікація є ключовими стратегіями для Кенії у забезпеченні безпеки та привабливості туристичного напрямку. Проте, країна продовжує працювати над удосконаленням цих стратегій. Зокрема, прагне покращити координацію між різними службами безпеки та туристичною індустрією для ще більш ефективного реагування на потенційні загрози. Також, здійснюється постійне оновлення та вдосконалення наявних планів комунікації, що є надзвичайно важливим кроком в умовах змін геополітичного ландшафту та нових викликів.

2.3 Стратегія модернізації, просування культури та туризму як громадського обов'язку (кейс Південної Кореї (післявоєнний період))

Одним із найгостріших та найбільш дестабілізуючих видів геополітичних криз є війна, а післявоєнний період дуже часто забирає значну кількість ресурсів для відновлення і розвитку. Успішним прикладом відновлення та подальшого розвитку туризму після такої трагедії є Південна

Корея, адже підхід цієї країни до антикризового управління в галузі був багатограним і динамічним.

В першу чергу потрібно розуміти, яких серйозних збитків у ХХ столітті зазнали держави, наразі відомі як КНДР та Республіка Корея. Корейська війна, яка тривала з 25 червня 1950 року по 27 липня 1953 року, спричинила важкі втрати для економіки та інших сфер обох Кореї. Під час війни Південна Корея втратила соціоекономічну стабільність, але за рахунок фінансової допомоги від США та інших країн змогла з часом відновити свою промисловість та інфраструктуру. З іншого боку, Північна Корея отримала значну допомогу від комуністичного блоку, що дозволило їй перевершити Південну за ВВП до 1974 року [47].

У 1950-х роках, попри проблеми з корупцією та владою, Південна Корея зазнала значного прогресу у сферах економіки, освіти та фінансів завдяки талановитим фахівцям у цих галузях. Частково це було досягнуто завдяки американській допомозі, яка забезпечила технічну підготовку для тисяч корейців. Програми тренування статистиків та економістів у США створили велике ядро добре освічених бюрократів, педагогів та інших фахівців [47].

Після приходу до влади Парка Чонг-хі в 1961 році, підприємці стали важливим ресурсом для розвитку економіки. З'явилися великі корпорації, відомі як «чебол», від яких стала залежати південнокорейська економіка. Багато з цих підприємців, таких як Чжон Жу-йонг, Ку Ін-хвой, Кім Сунг Кон та Лі Бьонг-чулл, стали відомими своїми компаніями, які вплинули на економічний розвиток країни [54].

Наступний ключовий етап у розвитку Південної Кореї був пов'язаний із реформами в сільському господарстві та системі освіти. Водночас, різке зростання участі у шкільній освіті забезпечило країні високий рівень грамотності серед населення та підготувало кадри для індустріалізації.

Важливим аспектом успіху Південної Кореї було прагнення громадян до освіти та нових можливостей, що відкривалися в країні. Це сприяло

швидкому економічному піднесенню та забезпечило країну краще освіченим населенням порівняно з іншими країнами з аналогічним рівнем ВВП на душу населення [54].

Незважаючи на те, що обидві Кореї постраждали від війни та шукали шляхи зростання, в довгостроковій перспективі Південна Корея виявилася більш успішною в реконструкції своєї економіки та інших секторів через застосування вдалих стратегій, самостійність та орієнтацію на розвиток внутрішнього ринку, тоді як Північна Корея стала залежною від зовнішньої допомоги та залишилася вразливою до зовнішніх впливів. Цей важливий чинник значною мірою вплинув на вектор руху туризму.

В межах важких післявоєнних умов розвиток галузі гостинності здавалось би не займав пріоритетну позицію. Однак з кінця 1960-х та на початку 1970-х років уряд Республіки Корея визнав потенціал туризму як засобу стимулювання зростання, хоча негайні дії в перші роки після війни були спрямовані на відновлення та економічний розвиток [49].

На таких позиціях починався шлях перетворення туристичної галузі країни. Отже, наприкінці 1960-х років Південна Корея переживала період стрімкої індустріалізації та модернізації [54]. Цей економічний зріст створив передумови для розвитку туристичної галузі. Одним з найважливіших елементів анти кризового менеджменту на той період була саме модернізація, яка проявлялась в різних напрямках.

По-перше, важливим елементом стали інвестиції в інфраструктуру. Південна Корея надала пріоритет розвитку інфраструктури для підтримки своєї індустрії туризму. Це включало будівництво сучасних аеропортів, мережі високошвидкісних залізниць і розширення доріг для покращення доступу до ключових туристичних місць. Крім того, такі поліпшення, як-от розширення транспортних мереж та будівництво готелів і туристичних об'єктів, зробили легшими подорожі як для внутрішніх, так і для міжнародних туристів [48].

Завдяки такому першому кроку розвиток туризму отримав значний поштовх у 1970-х роках, коли економіка країни продовжувала зростати. Уряд активно просував туризм, підкреслюючи культурну спадщину, природну красу та історичні пам'ятки країни [50]. На цьому етапі галузь туризму сприймалась як невід'ємний інструмент для економічного розвитку.

Зокрема, після війни південнокорейські авіакомпанії почали активно просувати країну способом маркетингу серед туристів, що допомагало збільшити їхній прибуток та зробити валюту країни більш цінною. Були зроблені зусилля для привернення відвідувачів з сусідніх країн, а також з Заходу. Як наслідок цей крок призвів до збільшення внутрішніх та міжнародних подорожей [50].

Як приклад успіху цієї кампанії можна згадати Олімпійські ігри в Південній Кореї 1988 року. Проведення Олімпійських ігор в Сеулі було важливою віхою для країни, адже це показало світу економічний прогрес і інфраструктуру країни, привернуло міжнародних відвідувачів та сприяло зростанню туризму [50].

Другим важливим елементом модернізації були інновації та ініціативи розвитку, в першу чергу смарт туризм [49]. Південна Корея давно використовує технології, щоб невинно покращувати туристичний досвід. Такі ініціативи, як розвиток смарт міст, тури з доповненою реальністю (AR) і мобільні додатки надають туристам зручний доступ до інформації та послуг.

Поштовхом для наявності таких модернізацій у сучасній Південній Кореї стали процеси глобалізації і технологічний процес у 1970-х та 1980-х роках. В цей період розвинулися галузі електроніки та телекомунікацій, що створило основу для майбутнього впровадження розумних технологій у галузі гостинності.

Вищезгадане проведення Літніх Олімпійських ігор у Сеулі послужило каталізатором для розвитку розумних ініціатив у сфері туризму в країні. З метою організації заходу таких масштабів місто інвестувало в

інфраструктуру, включаючи транспортні мережі та системи зв'язку, щоб вдало забезпечити прийом великої кількості відвідувачів.

1990-2000-ті роки ознаменувались появою інтернету та відповідно електронними системами бронювання. Поява Інтернету наприкінці 20 століття відкрила нові можливості для туристичної індустрії Південної Кореї. Поява перших веб-сайтів та онлайн-бронювання розширили доступ до інформації для туристів. Водночас з'явилися перші електронні системи бронювання для готелів, авіаквитків та інших послуг, що сприяло зручності туристів [49].

З початком XXI століття країна продовжила імплементувати смарт технології. Наприклад, з появою смартфонів та мобільних додатків, туристична індустрія Південної Кореї почала активно використовувати ці елементи для полегшення навігації та надання інформації про визначні місця та зручності для туристів [29].

В країні стали активно впроваджуватись розумні ініціативи у сфері туризму. Це включало в себе використання аналітики даних, штучного інтелекту та Інтернету речей для створення персоналізованих туристичних пропозицій та оптимізації управління ресурсами [29].

Швидкий технологічний розвиток Південної Кореї, особливо в галузі інформаційних технологій та зв'язку, відкрив шлях для розумних ініціатив у сфері туризму. Широке використання смартфонів, мобільних додатків та цифрових платформ революціонізувало спосіб доступу туристів до інформації та навігації по місцевості.

2010-ті роки ознаменувались розширенням туристичних смарт додатків, котрі пропонують інформацію в реальному часі про пам'ятки, транспорт і події, та представленням екскурсій на основі QR-коду і досвіду доповненої реальності [29].

В період починаючи з 2020 року Південна Корея продовжує розвивати розумні технології у туризмі, зосереджуючись на сталому розвитку, персоналізації та покращенні якості туристичних послуг.

До того ж, уряд Південної Кореї активно просуває смарт ініціативи у сфері туризму через різноманітні заходи та програми. Сучасні приклади, такі як проєкт «Розумне туристичне місто» та план «Туризм 2030», спрямовані на використання технологій для створення інноваційних туристичних вражень та поліпшення управління напрямками [43].

Смарт ініціативи у сфері туризму в Південній Кореї також фокусуються на збереженні та просуванні багатої культурної спадщини країни. Цифрові ініціативи, такі як віртуальні екскурсії по історичних пам'ятках та культурні додатки, дозволяють відвідувачам зануритися у традиції та історію країни.

Ще одним важливим фактором є забезпечення безпеки для туристів, що безумовно, було пріоритетом для Південної Кореї. Репутація країни в межах цього аспекту, низький рівень злочинності та ефективні системи громадського транспортування сприяли її привабливості як туристичного напрямку [43].

Враховуючи зазначені вище фактори та досягнення, до кінця ХХ століття країна значно просунулася в галузі охорони здоров'я, заклавши основу для розвитку специфічної галузі медичного туризму – власне третього важливого аспекту модернізації в Південній Кореї [29]. Інвестиції уряду в інфраструктуру охорони здоров'я в поєднанні зі зростанням медичної експертизи та технологічних інновацій заклали основу для того, щоб країна стала глобальним напрямком охорони здоров'я. Саме з цього почався активний розвиток медичного туризму.

Південна Корея розвинула свій сектор медичного туризму та змогла пропонувати високоякісні медичні послуги іноземним туристам за конкурентними цінами, а сам сектор став важливою віхою в процесі модернізації. Сучасне медичне обладнання, кваліфіковані медичні працівники та передові технології зробили Південну Корею популярним місцем для туристів такого типу [50].

Процеси глобалізації і технологічний процес у 1970-х та 1980-х роках вплинули не лише на розвиток смарт туризму, а ще й запустили початкові етапи медичного туризму, які характеризувались наданням високоякісних медичних послуг військовослужбовцям США, котрі перебували у країні, та їхнім родинам. Водночас Південна Корея почала залучати медичних туристів із сусідніх країн для таких процедур, як косметична хірургія та дерматологія [50].

У подальший період до кінця XX століття було досягнуто розширення зазначеного сектору. Уряд активно просував країну як одну з ключових destinations в напрямку медичного туризму. Окрім того, створювались спеціалізовані медичні центри і лікарні, які пропонували найсучасніше лікування та процедури, що навіть більше підвищило репутацію Південної Кореї на світовому ринку охорони здоров'я. З метою привернення іноземних медичних туристів було запроваджено медичні візи і спрощено візовий процес загалом для доступу до медичних послуг у країні [70].

На початку XXI століття розпочалось швидке зростання індустрії медичного туризму Південної Кореї. Поява Інтернету та зростання доступності інформації про можливі послуги сприяли збільшенню кількості іноземних пацієнтів. В цей період найбільш дестабілізуючими факторами були світова фінансова криза 2008 року та напруга на Корейському півострові, що призвело до збільшення державної підтримки та інвестицій у цей сектор. Країна приваблювала широке коло пацієнтів, які шукали різноманітні медичні процедури. В цей період Південна Корея отримала міжнародне визнання за свій досвід у таких сферах, як косметична хірургія, терапія стовбуровими клітинами та передові медичні обстеження [71].

Іншими прикладами елементів модернізації в межах антикризового менеджменту в цей період є численні ініціативи [29], які не лише підтримували розвиток індустрії, а включали в себе спеціальні пропозиції з метою закріплення позиції сектору та стимулювання попиту. У 2012 році відбувся запуск програми «Medical Korea» для просування послуг

медичного туризму країни в усьому світі, який пропонував індивідуальні пакети та допомогу іноземним пацієнтам (Додаток Б). Той же рік ознаменувався відкриттям Seoul International Clinic, першої клініки у Сеулі, спеціалізованої на обслуговуванні іноземних пацієнтів задля полегшення їхнього перебування у країні та отримання бажаних послуг [71].

Окрім того, для регулювання цих процесів було створено Корейську асоціацію медичного туризму з метою координації діяльності у цій сфері та підвищення якості медичних послуг для іноземних пацієнтів. Ще одним важливим аспектом було партнерство між південнокорейськими лікарнями та міжнародними постачальниками медичних послуг [45].

Як результат, це зміцнило позиції країни на світовому ринку. Ще однією важливою ініціативою стало підписання угоди між Південною Кореєю та Китаєм щодо співпраці у галузі медичного туризму у 2017 рік, що сприяло збільшенню потоку китайських туристів для отримання медичних послуг у Південній Кореї [41].

Результатом впровадження цих ініціатив у 2018 році стало здобуття країною статусу «Місце медичного туризму року» за версією International Medical Travel Journal, що ще більше зміцнило її позицію як провідного центру медичного туризму та добудувало підґрунтя для подолання наслідків пандемії COVID-19 у наступні роки [67].

Під час поширення епідемії медичні заклади Південної Кореї застосовували постійні інвестиції в інновації та технології для покращення досвіду пацієнтів і залучення медичних туристів, які шукають найсучасніші методи лікування. Країна швидко розширила телемедичні послуги для надання дистанційних консультацій і подальшого спостереження для іноземних пацієнтів. До того ж, лікарні рекламували пакети реабілітації, адаптовані до потреб тих, хто пережив COVID-19, включаючи послуги реабілітації та догляд після реабілітації, щоб залучити медичних туристів, які шукають спеціалізованого лікування [64].

Важливим стало також використання технологій для проведення цифрових маркетингових кампаній, націлених на потенційних медичних туристів на ключових ринках, в яких підкреслювався успіх Південної Кореї в боротьбі з пандемією та безпека її медичних установ [64]. Ці заходи на рівні зі здобутками попередніх кампаній менеджменту допомогли сфері медичного туризму встояти під час пандемії та отримати подальший розвиток у майбутньому.

В основу наступної стратегії було взято просування культурної привабливості [50]. Південна Корея використовувала багатство своєї культурної спадщини як стратегію управління кризами після війни з метою встановлення та просування привабливості напрямку для туристів, а також для врегулювання існуючих геополітичних криз.

Після десятиліть напружених відносин між Північною та Південною Кореями, остання почала активно використовувати свою культурну спадщину, щоб відновити туристичний потенціал країни. Зокрема, історичні пам'ятки, традиційні мистецтва та культурні фестивалі були відновлені та просувались для привертання як внутрішніх, так і зарубіжних туристів [50].

Збереження культурних цінностей стало пріоритетом, і значні інвестиції були витрачені на відновлення об'єктів Світової спадщини ЮНЕСКО, таких як наприклад Фортеця Хвасон. Крім того, для демонстрації багатства культури країни були організовані щорічні культурні події, такі як Бієнале у Кванджу та Порьонський грязьовий фестиваль [50].

Уряд також активно підтримував глобальну промоцію К-поп, К-драма та корейської кухні через організації, такі як Фонд Кореї та програми культурного обміну. Ця стратегія, відома як «Корейська хвиля» або Халлю, сприяла розвитку туризму, приваблюючи туристів, котрі хочуть на власні очі побачити частину корейської культури, яка стала популярною по всьому світу [35].

По мірі того, як Південна Корея переходила в сучасне, глобально визнане суспільство, її культурні експортні товари стали потужним

інструментом для приваблення туристів, сприяння зростанню популярності країни як туристичного напрямку та відповідно боротьби з кризовими явищами.

Практичним результатом успіху цього культурного елементу є процес подолання напруги між Республікою Корея та КНДР. З 1950-х років по завершенню війни Південна Корея транслювала в межах демілітаризованої зони та за кордон до Північної Кореї музику в стилі К-поп через гучномовці (Додаток В). Протягом десятиліть це викликало обурення у північнокорейського уряду [35].

У 2015 році напруженість зросла, і Північна Корея вдалась до атаки гучномовців сусіда [35]. Однак в березні 2018 року Південна Корея відправила до Північної Кореї 160 артистів, серед яких було багато зірок К-поп, для виступу на концерті «Весна приходить». Президент Північної Кореї Кім Чен Ин також відвідав концерт та високо його оцінив. Під час заходу «Весна приходить» він сказав південнокорейським артистам, що обом країнам варто частіше організовувати спільні мистецькі та культурні заходи. Пізніше Кім Чен Ин навіть змінив свій розклад, щоб зустрітися з південнокорейським К-поп гуртом Red Velvet (Додаток Г) [18].

Враховуючи вищезазначений приклад спеціальної події, можна стверджувати, що Південна Корея відчула значний зріст статусу поширення своєї культури, а також сприяла встановлення певного миру та привернула увагу ще більшої кількості туристів зацікавлених в країні та її особливостях.

Іншою надзвичайно важливою стратегією антикризового менеджменту в туризмі південної Кореї стала фактично позиція, яка розглядала розвиток туризму як обов'язок кожного громадянина. Така позиція була важливою з метою перевтілення стихійного характеру галузі та встановлення більш системного та стабільного розвитку, зокрема в умовах постійної геополітичної нестабільності через КНДР. Ця стратегія виникла як прямий наслідок геополітичної кризи – війни.

Дослідник Young-Sook Lee [49] у своїй роботі розглядає відношення між «війною і туризмом», яке є протилежним концепції «туризм і мир». Зокрема, увага зосереджується на значенні Корейської війни для розвитку туристичної індустрії Південної Кореї. Варто відзначити, що війна підвищила детермінацію нації в економічній перебудові суспільства, що суттєво вплинуло на розвиток різних галузей, включаючи туризм.

Створення Національної туристичної організації Кореї (KNTO) відображало інституціоналізацію галузі, що означало на той момент, що подорожі розглядалися як інструмент економічного розвитку. Після війни галузь переважно розглядалася як сектор, що приносить доходи, а отже набула великої пріоритетності [49].

Окрім того, спадщина війни також вплинула на поведінку південнокорейських туристів, як результат зміни фокусу галузі на сприяння економічному відновленню країни та міжнародній репутації. Туризм став більш, ніж просто відпочинком, а переріс у форму громадянського обов'язку для південнокорейців. Залучення до розвитку сектору розглядалося як внесок громадян у відновлення нації [49].

До того ж, в країні здійснювалися заходи для підтримки внутрішнього туризму, зокрема, шляхом зниження вартості подорожей у межах країни, створення спеціальних туристичних пакетів для місцевих мешканців та організації різноманітних тематичних екскурсій та подій.

У післявоєнний час уряд Південної Кореї активно просував свої туристичні атракції серед власних громадян [49]. Було запущено широкомасштабну рекламну кампанію, котра висвітлювала красу та культурні цінності країни, наголошуючи на необхідності відвідування місць власної країни.

Влада підкреслювала важливість розвитку туризму як частину загальної національної реконструкції. Туризм розглядався як спосіб підтримки економіки країни та підвищення міжнародного престижу, що

мотивувало громадян активно брати участь у туристичних подорожах по країні [49].

Все це сприяло тому, що громадяни відчували відповідальність перед своєю країною та вважали, що подорожування і підтримка внутрішнього туризму є їхнім внеском у розвиток країни після війни. Отже, в цьому випадку війна стала фактично каталізатором для росту галузі туризму завдяки вдало застосованим стратегіям антикризового менеджменту.

Подані вище три стратегії були вдало реалізовані країною та не лише допомогли галузі туризму у боротьбі з геополітичними кризами, а і створили підґрунтя для подальшого розвитку, особливо в умовах постійного протистояння двох Кореї.

Висновки до 2 розділу

У контексті врегулювання геополітичних криз і подальшого розвитку сектору туризму, стратегії антикризового менеджменту, які були застосовані в розглянутих кейсах мали вирішальне значення.

Після теракту 2002 року, успішна міжсекторна кооперація та кооперація з міжнародними партнерами, а також ефективна та різноманітна комунікаційна стратегія дозволили Балі швидко відновити туристичний потік. Важливою була спроможність країни відповісти на кризу і відновити довіру туристів, показавши, що терористичний акт є ізольованим випадком, а не загальною тенденцією.

У Кенії, де теракти стали постійною загрозою для туристичної індустрії, стратегія підвищення безпеки та диверсифікації туристичного продукту була вирішальною для вирішення кризи. Забезпечення безпеки туристів і створення різноманітних туристичних пропозицій допомогли зменшити негативний вплив терористичних актів і зберегти інтерес до країни як туристичного напрямку.

Південна Корея, у післявоєнний період, визначила ключовими стратегіями всебічну модернізацію, просування культурної привабливості та

встановлення туризму як частини громадського обов'язку. Це допомогло країні швидко відновити свою економіку та стати популярним туристичним напрямком. Культурна привабливість, збереження культурних цінностей та розвиток туристичної інфраструктури викликали інтерес туристів та сприяли сталому росту туризму. Водночас активна підтримка галузі туризму країни її громадянами не лише збільшила потоки внутрішнього туризму, а і створила значну основу для розвитку галузі. Методи, використані в Південній Кореї, зокрема, посприяли стійкості сектору туризму в подальший час, зважаючи на коливання у геополітичній площині регіону.

Вищезазначені стратегії антикризового менеджменту відіграли ключову роль у вирішенні криз та подальшому розвитку туристичних галузей в кожній з країн. Швидка та ефективна реакція на кризи, співпраця на всіх рівнях, підвищення безпеки, розвиток інфраструктури, культурна експансія та громадське осмислення значення галузі сприяли збереженню та росту інтересу до країн як туристичних напрямків. Таким чином, ці стратегії не лише допомогли врегулювати кризи чи підготуватись до ймовірних в майбутньому, а й позитивно впливали на сталий розвиток туризму, сприяючи економічному зростанню та підвищенню міжнародного престижу кожної з країн.

РОЗДІЛ 3. ПЕРСПЕКТИВИ Й ПРОБЛЕМИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ДОСВІДУ РОЗГЛЯНУТИХ КЕЙСІВ В ПОДОЛАННІ ГЕОПОЛІТИЧНИХ КРИЗОВИХ ЯВИЩ В ТУРИСТИЧНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ

3.1. Наслідки кризи спричиненої веденням військових дій для туризму України

Криза, спричинена військовими діями, серйозно вплинула на різні сектори суспільства, включаючи туризм. Україна з її багатою культурною спадщиною та різноманітними ландшафтами зазнала значних викликів у туристичному секторі через ескалацію конфлікту і його тривалий характер. В першу чергу, важливо розглянути комплексне розуміння викликів, з якими стикається туристичний сектор України, шляхом аналізу впливу на туристичні потоки, інфраструктуру, інвестиції, імідж, зайнятість, культурну спадщину та безпеку туристів за останнє десятиліття.

Одним із прямих наслідків військового конфлікту є скорочення туристичних потоків до постраждалих регіонів. Дослідники Барвінок Н. В., Барвінок М. В. [1] розглядають динаміку, яка спостерігалась з початком російсько-української війни у 2014 році. Початок війни та події, які надалі розвивались на сході та півдні України, призвели до змін у обсягах туристичних потоків, на що також вплинула інформаційна кампанія в якій Україна розглядалась як політично нестабільна та небезпечна для подорожей країна. В період з 2009 року туристичні потоки збільшувались, проте після початку російської військової агресії у 2014 році відбувся спад притоку зовнішніх туристів приблизно на 48%, як зазначають дослідники [1]. Саме з 2014 року Україна переживає значний спад міжнародних туристичних подорожей через російсько-український конфлікт та подальшу фінансову кризу (Додаток Д).

Однак за рахунок здебільшого внутрішнього туризму кількість туристичних потоків з часом зростала до 2018 року і з 2019 року знову зменшилася і не досягнувши довоєнного рівня [3]. Такий спад був спричинений поширення епідемії COVID-19. У подальших 2020 та 2021 роках світова криза, спричинена пандемією COVID-19 та запровадженням карантинних обмежень, суттєво вплинула на структуру та обсяги туристичних потоків (Додаток Д) [1]. У цей період не було можливості проаналізувати вплив російсько-українського конфлікту.

Щодо потоків внутрішніх туристів, спостерігалась достатньо складна динаміка, адже з 2014 року внутрішній туризм також зазнав значної шкоди і в подальша роки не змінювався істотно, хоч і спостерігалась відносна стабільність до 2019 року. В цей час показники коливались приблизно на одному рівні до початку поширення пандемії, коли виїзд за кордон став фактично неможливим, що сприяло зростанню внутрішнього туризму значною мірою (Додаток Е). Однак навіть за таких умов не було досягнуто довоєнного рівня [1].

Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році ще більше вплинуло на український туризм та міжнародну туристичну індустрію. Туристичний сектор, намагаючись оговтатися від пандемії, зіткнувся зі значними обмеженнями вже на початку 2022 року.

Україна зазнала значного скорочення міжнародних та внутрішніх туристичних подорожей. Відсутність безпеки та усвідомлення реальної небезпеки, пов'язаної з конфліктом, стримують потенційних туристів від вибору України як місця призначення. Більше того, зниження туристичного попиту впливає не лише на регіони, безпосередньо зачеплені конфліктом, а й на інші частини країни через негативне сприйняття України в цілому. Відновлення довіри туристів та відновлення іміджу України як безпечної та гостинної країни матиме вирішальне значення для відновлення туристичних потоків та попиту [1].

Іншим фактором є те, що військові дії часто призводять до занепаду життєво важливих об'єктів інфраструктури, таких як дороги, готелі, ресторани та туристичні пам'ятки. В Україні конфлікт завдав значної шкоди інфраструктурі на територіях, що постраждали від конфлікту, перешкоджаючи розвитку туризму та доступу до нього.

Зокрема, багато готелів та ресторанів були зруйновані або пошкоджені під час бойових дій, а інші зазнали великих збитків через невикористання та відсутність клієнтів. Дороги, які ведуть до популярних туристичних місць, також стали непрохідними через обстріли, замінування та знищення. Це ускладнює переміщення туристів та робить країну менш доступною для подорожей.

Крім того, туристичні пам'ятки, такі як історичні міста, замки та музеї, часто страждають від військових дій. Багато з них було пошкоджено або знищено, що погіршило туристичну привабливість регіону та зменшило інтерес туристів до відвідування.

Відновлення інфраструктури потребує значних інвестицій, які може бути важко отримати в умовах конфлікту. Невизначеність навколо конфлікту та пов'язані з ним ризики стримують вітчизняних та іноземних інвесторів від участі в туристичних проектах в Україні. Без достатніх інвестицій у відновлення та розвиток інфраструктури відновлення та зростання туристичного сектору буде суттєво ускладнене.

Негативні наслідки російсько-української війни на туризм в Україні проявилися також через серйозні економічні труднощі та втрату робочих місць в цьому секторі. Підприємства, які надають послуги у сфері туризму, зазнали значних фінансових втрат через зменшення туристичної активності внаслідок війни. Звільнення працівників та скорочення робочого часу стали частою реальністю для готелів, ресторанів та інших туристичних підприємств [1].

Це призвело до загострення економічних проблем в країні та поглиблення кризи зайнятості. Багато людей, які працювали у секторі

туризму, втратили роботу або зазнали зменшення доходів, що суттєво вплинуло на їхню фінансову стабільність. Доходи підприємств у галузі розміщення, транспорту та послуг також зазнали значного зменшення, що ускладнило економічну ситуацію в країні та підірвало її стабільність [1].

Збільшення безробіття та економічні труднощі також призвели до соціальних проблем, зокрема збільшення бідності та соціальної напруги. Втрата роботи у секторі туризму стала причиною значного зниження якості життя багатьох людей та погіршення їхнього соціального статусу. Це також має вплив на інші сфери економіки та суспільства, ускладнюючи процес економічного відновлення та соціальної стабілізації в Україні [8].

Країна має багату культурну та історичну спадщину, яка становить один з головних привабливих факторів для туристів. Проте, під час війни ці об'єкти спадщини стають вразливими до руйнування та пошкодження. Такі події негативно впливають на туристичну привабливість країни та можуть призвести до втрати чи пошкодження важливих аспектів ідентичності та історії України. В свою чергу руйнування пам'яток культури та історії може призвести до втрати цінної спадщини, яка відображає багате культурне та історичне надбання нації.

Наприклад, археологічні розкопки, пам'ятники архітектури, церкви та інші історичні об'єкти можуть стати мішенню під час конфлікту. Культурна спадщина України включає в себе десятки тисяч об'єктів, від стародавніх пам'яток до архітектурних шедеврів. Ці об'єкти не лише привертають увагу туристів, а й є важливим елементом культурного обличчя країни. Проте, військові дії призводять до їх руйнування або пошкодження, що створює серйозні виклики для туристичного сектору. Їх руйнування може втратити не лише самі об'єкти, але й негативно позначитися на сприйнятті України як культурної та історичної дестинації. Втрата культурних об'єктів може призводити до зменшення туристичного потоку та втрати доходів для багатьох підприємств у сфері туризму та гостювого сектору [1].

Іншим елементом, який зазнав негативного впливу є імідж країни. Імідж туристичної дестинації грає важливу роль у виборі туристами місця для відпочинку. Від позитивного сприйняття країни як безпечного та привабливого місця для відпочинку залежить успішність туристичного бізнесу. Однак конфлікт, який триває в Україні, призвів до негативного висвітлення країни у ЗМІ та формування її іміджу як нестабільної та небезпечної. Це погіршення іміджу значно ускладнює завдання України щодо залучення туристів та інвесторів у туристичний сектор [1].

Крім того, імідж впливає на рішення інвесторів щодо розвитку туристичної інфраструктури. Негативне сприйняття країни може відлякувати потенційних інвесторів та ускладнити залучення коштів для розвитку готельної бази, транспортної інфраструктури та інших туристичних послуг.

Російсько-українська війна залишає глибокий слід на туристичній індустрії України, призводячи до серйозних негативних наслідків та викликів. Конфлікт відбився на всіх аспектах туризму, починаючи від безпеки та закінчуючи іміджем країни як туристичної дестинації.

По-перше, безпека туристів стала однією з найбільших турбот для туристичної галузі. Наявність військових дій та нестабільна ситуація у деяких регіонах створюють реальні загрози для безпеки туристів. Руйнування та знищення інфраструктури, включаючи готелі, ресторани та туристичні пам'ятки, ще більше загострюють ці ризики.

По-друге, негативне відображення України в міжнародних ЗМІ та формування іміджу країни як нестабільної та небезпечної має серйозний вплив на туристичний потік. Це призводить до втрати довіри туристів та відмови від відвідування України як туристичної дестинації.

Крім того, економічні втрати також важко переоцінити. Зменшення потоку туристів, втрати доходів туристичних підприємств та загальне погіршення економічної ситуації у зоні конфлікту призводять до звільнень, скорочень робочого часу та економічних труднощів для багатьох

працівників туристичної галузі. Водночас, війна впливає на культурне та історичне надбання країни. Руйнування або пошкодження культурної спадщини призводять до втрати цінних аспектів ідентичності та історії України, що негативно впливає на туристичну привабливість країни.

Отже, російсько-українська війна створює серйозні виклики для відновлення та розвитку туристичної галузі України. Необхідно вжити заходів для забезпечення безпеки туристів, відновлення інфраструктури та відновлення позитивного іміджу країни як безпечної та культурно багатой туристичної дестинації.

3.2. Практики й досвід подолання геополітичних кризових явищ в туристичній індустрії України

У період з 2014 по 2022 рік український туристичний сектор зіткнувся зі значними викликами через геополітичні кризи, такі як анексія Криму та конфлікт на сході країни. Ці події мали значний вплив на індустрію, але завдяки заходам антикризовому менеджменту Україна змогла подолати деякі з цих викликів.

В цей час акцент робився на просуванні альтернативних напрямків і туристичних продуктів, які безпосередньо не постраждали від конфлікту [16]. Це допомогло компенсувати зниження кількості іноземних туристів за рахунок збереження інтересу до внутрішнього туризму.

Реалізація стратегії просування альтернативних туристичних напрямків призвела до розвитку нових безпечних туристичних маршрутів і регіонів (наприклад, рекламно-інформаційні тури Одеською та Херсонською областями) [16]. Екотуризм, культурні маршрути, гастрономічні фестивалі та інші види туризму просувалися на національному та міжнародному рівнях.

Влада також звернулася за підтримкою та допомогою у вирішенні кризи до міжнародних партнерів та організацій. Міжнародні форуми, конференції та переговори стали важливим майданчиком для обговорення безпеки туризму та спільних заходів для подолання кризи. Дипломатичні

зусилля були спрямовані на підтримку іміджу країни як безпечної та привабливої туристичної дестинації. Влада активно співпрацювала з дипломатичними місцями інших країн для з'ясування питань безпеки та відновлення туристичних потоків [3].

Одним із стратегічних напрямків реагування на кризу став розвиток внутрішнього туризму. З цією метою було розпочато кампанію з популяризації внутрішнього туризму [15]. Це допомогло збільшити внутрішній попит на туристичні послуги та зменшити залежність від зовнішніх ринків.

Усі ці заходи заклали підвалини для ефективного антикризового управління в українському туристичному секторі в період 2014-2022 років і допомогли частково відновити стабільність у туристичному секторі [1]. Однак, як було зазначено у попередньому пункті, довоєнного рівню зовнішніх туристичних потоків не було досягнуто, проте в цей час доволі швидко зростав внутрішній туризм.

Певні виклики все ж не були повноцінно врегульовані: в деяких випадках вдалось здобути бодай якоїсь мінімізації наслідків, інші ж так і залишились в ролі невирішеного запитання. Серед таких, наприклад, були безпека та імідж країни. Після анексії Криму та початку конфлікту на сході України, безпека стала основним занепокоєнням для іноземних туристів. Події в Україні створили негативний імідж країни, що призвело до суттєвого зменшення числа відвідувачів [1]. Конфлікт на сході країни призвів до тимчасової втрати контролю над деякими туристичними об'єктами і регіонами, такими як Луганськ та Донецьк. Це призвело до обмежень у доступі для туристів та збільшення ризику для їх безпеки. До того ж, багато країн ввели умовні обмеження для своїх громадян та рекомендації про уникання подорожей до України [3]. Геополітичні кризи призвели до економічної нестабільності в країні. Зменшення числа іноземних туристів спричинило втрати для готельно-ресторанного бізнесу та інших секторів туристичної індустрії. Кризова ситуація вплинула і на рівень інвестицій у

розвиток туризму в негативну сторону. Нестабільність у країні знизила інтерес інвесторів до туристичних проєктів, що ускладнило модернізацію і розвиток галузі. Отже, період характеризувався постійним пошуком нових шляхів регулювання кризи [4].

В цей період туризм змінився доволі сильно, адже криза не лише принесла виклики, а і нове бачення майбутнього індустрії. Прикладів такого бачення є достатньо багато, а одним з них став проєкт «Дунайя» в Одеській області [14]. Суть проєкту полягала у створенні курортного міста майбутнього, яке могло би стати туристичним центром та одним із найбільш інноваційних курортів країни. Відкриття було заплановане на травень 2023 року з базовою кількістю готелей та казино, кількість яких зростала би кожен рік. «Дунайя» передбачав великі інвестиції, створення більше 20 тисяч робочих місць безпосередньо в місті та близько 6 мільйонів туристів, які в перспективі відвідували б курорт [14]. Побудова такого курорту планувалась на території між штучним озером Сасик і Чорним морем, що насправді викликало питання у екологів щодо доречності і можливої шкоди довкіллю від реалізації такого проєкту.

Наприкінці 2019 року цей проєкт був представлений Володимиром Зеленським як такий, що знаходиться під особистою гарантією Президента України та включає в себе широку міжнародну співпрацю. Володимир Зеленський заявив про цю ініціативу «Треба уточнити, що це абсолютно нове українське місто – з нуля» [72].

29 грудня 2021 року на сайті уряду Одеської області було оголошено рішення про створення державної компанії «Дунай», яка повинна була реалізовувати проєкт будівництва першого в Україні цілорічного міста-курорту. Голова Одеської ОДА Сергій Гриневецький, говорячи про майбутнє «Дунайя», стверджував, що цей курорт повністю відрізняється від інших занедбаних курортів в регіоні [6].

Однак, ініціатива не була реалізована через подальше загострення геополітичних кризових явищ в країні, адже у 2022 році результатом ескалації стала повномасштабна війна.

З початком повномасштабної війни у 2022 році туристична галузь України зіткнулася з серйозними викликами, а туристичний сектор опинився під значним тиском. Нові безпекові загрози, обмеження доступу до окремих регіонів, ще більша втрата міжнародних туристів та загальна економічна нестабільність створили складну ситуацію, яка вимагає негайного втручання та ефективного антикризового управління. Події 2022 року зробили питання безпеки для туристів ще більш актуальним. З метою забезпечення захисту туристів український уряд запровадив тимчасові обмеження на в'їзд і пересування в певних частинах країни. Ці обмеження включають зони конфлікту та інші потенційно небезпечні райони на сході країни.

Початок повномасштабної війни суттєво вплинув на подорожі зовнішніх туристів в Україну, адже ці туристичні потоки зазнали ще більшого скорочення. Ескалація конфлікту та зростання напруженості призвели до різкого збільшення кількості країн, які видають попередження та рекомендації щодо уникнення поїздок до України. Як наслідок, кількість іноземних туристів різко скоротилася [1].

Українські туристичні організації та органи влади шукають нові стратегії для залучення туристів у цей складний період. Було розроблено програму просування безпечних туристичних маршрутів [16], впроваджено спеціальні туристичні пакети та акції зі знижками для національних та регіональних туристів [8].

Влада та представники індустрії туризму продовжують пошуки шляхів для захисту туристичного потенціалу України. Було вжито заходів для покращення інфраструктури, підтримки туристичних проектів та просування внутрішнього і регіонального туризму. Для залучення іноземних

туристів надалі активно просуваються безпечні та альтернативні можливі туристичні напрямки [5, 8].

Україна продовжує співпрацю з міжнародними партнерами та докладає дипломатичні зусилля для підтримки туристичного сектору та збереження стабільності. Ці заходи спрямовані на підтримку міжнародного іміджу країни. Органи влади та туристичні організації продовжують надавати комунікаційну та інформаційну підтримку туристам. На офіційних веб-сайтах туристичних організацій розміщується інформація про безпекову ситуацію, поради щодо подорожей та оновлення [8].

Загалом, починаючи з 2022 року, український туристичний сектор зіткнувся зі значними викликами, але ретельне планування, активні заходи з антикризового управління та співпраця з міжнародними партнерами дозволили сектору зберегти певний рівень продуктивності, зокрема в межах внутрішнього туризму. Уряд та туристичні підприємства продовжують вживати заходи антикризового менеджменту, зосереджуючись на підтримці безпеки та реформуванні галузі. Зокрема, були впроваджені програми страхування для туристів, які планували відпочинок в Україні, а також підвищені стандарти безпеки в готелях та інших туристичних закладах.

Незважаючи на всі вищевказані обставини, Мар'яна Олеськів, директорка Департаменту розвитку туризму України (ДАРТ), каже, що повномасштабна війна вплинула на формування туристичних потоків, але принаймні сектор не зупинився повністю. Однак Олеськів називає це не туризмом у звичному розумінні, а фактично виживанням галузі в надзвичайно важких і вимушених умовах [5].

Антикризовий менеджмент у туризмі як ніколи раніше показав свою надзвичайно важливу роль у вирішенні геополітичних кризових ситуацій в туризмі. Україна продемонструвала, що навіть у таких складних умовах можливо досягти певних успіхів у розвитку індустрії, якщо прийняти належні заходи та активно співпрацювати з міжнародними партнерами. Однак стан індустрії на даний момент є вкрай важким та вимагає

безперервного пошуку нових стратегій та перегляду і оцінки вже застосованих на даному етапі ідей.

3.3. Перспективи й проблеми застосування досвіду у розглянутих кейсах

Аналіз стратегій антикризового управління в туризмі, які застосовувались у розглянутих кейсах, виявляє низку можливостей та викликів у контексті розвитку індустрії в Україні.

Кейс Балі – це приклад застосування багатовекторних стратегій комунікації та міжсекторної кооперації. Серед ймовірних перспектив імплементації першої зазначеної стратегії за прикладом Балі можна виділити два основних. В першу чергу це використання різних методів взаємодії залежно від бажаного результату та цільової аудиторії. Врегулювання геополітичних кризових ситуацій в туристичній індустрії України вимагає залучення міжнародної підтримки, а отже взаємодію з різними акторами, до спілкування з якими повинен підбиратись відповідний стиль. Міжнародна підтримка може сприяти відновленню туризму в Україні, а сам імідж країни на міжнародній арені буде відповідно впливати на реакцію закордонних партнерів.

З іншого боку, в сучасному світі, де розвиток технологій не лише створив нові можливості для швидкої взаємодії між акторами, а і подекуди став платформою для розповсюдження дезінформації чи пропагандистських наративів, існують певні ризики. Непорозуміння чи недостатньо продумана стратегія донесення інформації можуть ускладнити відносини з деякими акторами та ще більше обмежити обсяги зовнішнього туризму. Найбільшим викликом для України в цьому плані є вибір найбільш ефективних способів ведення комунікації, які би враховували всі можливі ризики та загрози.

В кейсі Балі також розглядається залучення місцевої культури як елемента комунікаційної стратегії. Перспектива включення цього елемента

в Україні доволі широка, зокрема в умовах сучасної боротьби за збереження національної ідентичності. Активне залучення та промоція місцевої культури в комунікації є надзвичайно важливими як у взаємодії і з внутрішнім, так і з зовнішнім актором. Однак це вимагає активної участі від носіїв культури та їхнього чіткого позиціонування на ринку туристичних послуг.

Друга розглянута стратегія полягала у кооперації на всіх рівнях, розумінні значимості проблеми та спільної роботи над її вирішенням. Під час повномасштабного вторгнення українці неодноразово проявляли і проявляють ініціативу та залученість у врегулюванні миттєвих кризових явищ. З умовою поступової координації зусиль між урядом та приватним сектором заходи антикризового управління можуть показувати високу ефективність та результативність.

Серед основних елементів, що можуть ускладнити імплементацію співпраці на всіх рівнях є корупція і ймовірний брак довіри між сторонами. Крім того, деякі туристичні проекти недостатньо розвинені, щоб брати активну участь у спільних програмах. Успішна реалізація цих стратегій в Україні може стати важливим фактором подолання чи мінімізації наслідків геополітичної кризи та відновлення розвитку туризму. Однак для цього потрібні не лише ефективні стратегії, а й сильне політичне та економічне лідерство, яке могло би зайнятись розробкою та дотриманням планів антикризового врегулювання.

На прикладі Кенії розглядалися стратегії підвищення безпеки та диверсифікації і модифікації туристичного продукту в умовах постійних геополітичних криз і напруженості. Кризи в цьому випадку виникають миттєво і їхню появу, місце або час практично неможливо передбачити. Однак саме в цьому прикладі проглядається тенденції використання туристичних дестинацій та атракцій для скоєння актів насильства з метою привернення широкого розголосу. Аспекти цього досвіду мають перспективи

та можуть бути корисними і для України, незважаючи на специфіку кожної окремої країни та унікальні виклики, з якими вони зіштовхуються.

В першу чергу, в цьому кейсі було приділено особливу увагу заходам безпеки, в яких паралельно розвивались і деякі інші стратегії, хоча основний фокус ніяк не змінювався. Заходи, спрямовані на підвищення безпеки, які були вжиті в Кенії, можуть бути корисними для України, особливо в умовах геополітичної нестабільності та ведення військових дій. Розміщення персоналу служби безпеки, встановлення систем відеоспостереження та контрольних-пропускних пунктів можуть допомогти забезпечити безпеку туристів у різних регіонах України.

Навички кризової комунікації, розроблені та застосовані в Кенії, також можуть бути важливими для вітчизняної туристичної індустрії. Ефективна співпраця між туристами, туроператорами та засобами масової інформації, а також швидке та точне реагування на кризові ситуації, є ключовими для збереження репутації країни як туристичного напрямку.

Іншим важливим напрямом є диверсифікація та модифікація туристичних продуктів, що може стати важливим кроком для України в умовах геополітичної нестабільності. Безумовно, країна в стані війни не є повністю безпечною в жодному куточку. Однак регіони, в яких ступінь ризику є нижчим можуть стати новими важливими напрямками туристичного потоку. Рекламування менш відомих напрямків та видів діяльності, таких як культурний туризм, екологічний туризм та сафари, може допомогти зменшити залежність від регіонів з високим рівнем ризику та збільшити різноманіття туристичної пропозиції.

Існують також проблеми застосування досвіду в Україні, адже деякі аспекти застосування можуть бути недоцільними в такому ж форматі для України та потребувати видозміни. Культурні та історичні відмінності між країнами можуть вплинути на ефективність застосування деяких стратегій. Наприклад, диверсифікація туристичних продуктів може потребувати інших підходів в залежності від культурних та природних ресурсів України.

До того ж, країна може стикнутися з фінансовими обмеженнями, які ускладнюють впровадження деяких заходів з підвищення безпеки та розвитку туристичної інфраструктури. Важливу роль також грає політична нестабільність в умовах ведення військових дій, яка може ускладнити впровадження ефективних стратегій управління кризою та безпеки, оскільки вона може призвести до несприятливих умов для розвитку туризму.

Аналіз кейсу Кенії підкреслює важливість антикризового менеджменту в умовах геополітичних криз для забезпечення стійкості та розвитку туризму. Хоча аспекти цього досвіду є для України, слід урахувати її унікальні виклики та обмеження при впровадженні стратегій антикризового менеджменту.

Кейс Південної Кореї демонструє процес відновлення країни у післявоєнний період, застосовуючи стратегії модернізації, просування культури та ролі туризму як громадського обов'язку. Варто одразу виокремити характер цієї геополітичної кризи, адже вона суттєво відрізняється від попередніх. У випадку Балі та Кенії досліджувалось кризове регулювання наслідків від актів тероризму з різною частотою. Однак Південна Корея перебувала в абсолютно іншому становищі після руйнівної війни, а в наступні роки знаходилась у важких обставинах політичної нестабільності, в першу чергу, через Північну Корею. Важливо зауважити, що сучасні дослідження антикризового менеджменту в туризмі підіймають важливе питання планування відбудови по завершенню війни. Аспекти такого характеру є найбільш вагомими у розборі кейсу.

Південна Корея вдало інвестувала в розвиток інфраструктури, включаючи будівництво аеропортів, швидкісних залізниць та розширення доріг. Цей досвід можна успішно застосувати для розвитку туристичної інфраструктури в Україні. Зокрема, Україна має потенціал для розбудови аеропортів, модернізації транспортних мереж та створення комфортних умов для туристів.

Україна може повчитися на успіхах Південної Кореї у розвитку окремого виду туризму, як-от медичного. Впровадження високотехнологічних медичних послуг та приваблива цінова політика мають перспективу зробити Україну привабливим напрямком для іноземних пацієнтів. Крім того, розвиток медичного туризму сприятиме підвищенню якості медичних послуг та розвитку медичної галузі в цілому.

До того ж країна може використовувати свою багату культурну спадщину і традиції для приваблення туристів. Активна промоція української музики, танців, кухні та інших культурних пам'яток через глобальні канали комунікації може привабити іноземних туристів та сприяти розвитку туристичної галузі. Крім того, розвиток культурного туризму сприятиме збереженню та популяризації української культурної спадщини.

Як і Південна Корея, Україна може розглядати туризм як важливий елемент національного розвитку та громадський обов'язок. Підтримка внутрішнього туризму є не лише засобом залучення інвестицій, але й може сприяти розвитку місцевої промисловості та захисту культурної спадщини. Проекти, спрямовані на підтримку внутрішнього туризму та створення доступних умов для українських туристів, можуть стати стимулом для економічного зростання та соціального розвитку країни.

Водночас країна може зіштовхнутись з проблемами запровадження такого досвіду. Наприклад, труднощі у вирішенні бюрократичних та корупційних питань можуть перешкоджати реалізації нових туристичних проектів та розвитку туристичної галузі. Необхідно впроваджувати ефективні механізми адміністративного регулювання та ліквідації корупції в туристичному секторі.

Наявність нестабільності геополітичного становища може призвести до погіршення безпекової ситуації та обмежити доступ туристів до деяких територій. Це може негативно вплинути на розвиток туристичної галузі та призвести до зниження кількості туристів.

З іншого боку, також брак фінансування та економічні труднощі можуть стати перешкодою для модернізації інфраструктури та розвитку медичного туризму. Необхідно шукати джерела фінансування та розвивати стратегії залучення інвестицій для подолання цих перешкод.

Низький рівень доходів населення та відсутність розвиненої внутрішньої туристичної культури ускладнюють розвиток галузі та залучення інвестицій. Для стимулювання внутрішнього туризму потрібно розробити програми підвищення туристичної культури серед населення та забезпечити доступні ціни на туристичні послуги для українських громадян.

Не зважаючи на ці проблеми, впровадження південнокорейського досвіду у сфері туризму має великий потенціал для України в післявоєнний період, а деякі стратегії чи їх елементи можуть бути застосовані вже зараз. Вживаючи відповідних заходів для адаптації стратегій та розвиваючи їх для подолання перешкод, Україна може забезпечити сталий розвиток туризму та сприяти економічному зростанню і міжнародній привабливості.

Висновки до 3 розділу

У цьому розділі визначено, що війна призвела до значних втрат у галузі, зменшення безпеки, втрати рекламного потенціалу та руйнування інфраструктури України. Проте, завдяки антикризовому менеджменту, були реалізовані деякі кроки для збереження та відновлення туристичного сектору.

Зростання внутрішнього туризму стало важливим кроком у подоланні кризи, а також активне просування туристичних атракцій на міжнародному ринку та розвиток альтернативних маршрутів допомогли зберегти інтерес до України як туристичної дестинації. Інвестиції у розвиток галузі та покращення якості послуг також відіграли важливу роль у відновленні туристичного сектору.

Хоча існують значні перспективи для використання досвіду управління кризами в туристичній галузі України, необхідно вирішувати проблеми, такі як бюрократичні перешкоди, питання безпеки та економічні труднощі. Співпраця з міжнародними партнерами, вдосконалення законодавства та стимулювання інвестицій в сектор туризму є важливими кроками для стійкого розвитку галузі. Важливо також враховувати культурні особливості та специфіку регіону при впровадженні стратегій управління кризами в туристичній галузі.

ВИСНОВКИ

В результаті дослідження визначено певні ключові аспекти антикризового управління в туристичній галузі в умовах геополітичних криз.

По-перше, геополітичні кризи становлять серйозну загрозу для туристичної галузі, оскільки вони впливають на туристичні потоки, інфраструктуру та економіку країни в цілому. Нестабільність, спричинена цими кризами, порушує нормальне функціонування туристичної діяльності, що призводить до зниження доходів і довгострокових негативних наслідків для сектору.

По-друге, ефективне антикризове управління виявляється вирішальним у подоланні наслідків таких кризових явищ. Існує потреба в розробці стратегій, які забезпечують стійкість та відновлення туристичної індустрії. Впровадження відповідних заходів дозволяє стабілізувати туристичний сектор, відновити довіру туристів і стимулювати попит.

По-третє, в ході аналізу практичних прикладів іноземних туристичних destinations, таких як Балі, Кенія та Південна Корея, було визначено, що розроблені стратегії антикризового управління можуть бути адаптовані для використання українськими туристичними підприємствами та органами влади. Рекомендується впровадження комплексних заходів з безпеки, розвитку інфраструктури та просування культурних і природних ресурсів для стимулювання туристичного потоку та збільшення доходів від туризму.

Україна може використовувати досвід Балі у сприянні співпраці між державними установами, місцевими громадами та зацікавленими сторонами у сфері туризму, включаючи підвищення безпеки, відновлення інфраструктури та цільові маркетингові кампанії для залучення туристів.

Також, користуючись досвідом Кенії, країна може вдатися до диверсифікації та розвитку свого туристичного продукту, що дозволить привабити ширше коло туристів і зменшити залежність від конкретних регіонів.

Іншим цінним уроком є досвід Південної Кореї, яка акцентувала увагу на культурній промоції та модернізації. Завдяки збереженню культурної спадщини, модернізації інфраструктури, інвестиціям у галузь та визначенню туризму як одного з основних векторів розвитку із залученням громади, країна може докорінно змінити свою галузь.

Насамкінець, перспективи та виклики застосування цих уроків в управлінні кризовими ситуаціями в Україні є багатограними. Хоча нинішня криза, посилена військовими діями, має руйнівний вплив на туризм, існують можливості для застосування успішних стратегій інших країн. Однак важливо визнати виклики, з якими Україна може зіткнутися на шляху реалізації цих стратегій. Проблеми безпеки, обмеженість ресурсів та пошкоджена інфраструктура вимагають ретельного планування та інвестицій. Крім того, геополітична напруженість і негативне сприйняття країни можуть стати бар'єром для залучення туристів. Варто також враховувати культурні особливості та характер кризових явищ в країнах-кейсах, адже застосування визначених стратегій з їхніми особливим елементами без адаптації до конкретної ситуації може бути менш результативним.

Підсумовуючи, результати дослідження свідчать про те, що ефективне антикризове управління є важливим для подолання геополітичних викликів у туристичному секторі. Вивчаючи передовий досвід і приймаючи адаптовані стратегії, Україна може працювати над відновленням і зміцненням свого туристичного сектору перед обличчям викликів. Завдяки співпраці, диверсифікації та просуванню культурних цінностей Україна може стати стійкою та привабливою дестинацією для туристів з усього світу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барвінок Н. В. (2022). Барвінок М. В. Вплив російсько-української війни на туризм в Україні та перспективи його розвитку в майбутньому. С. 24–32.
2. Білецька І. М. (2016). Антикризовий менеджмент в туризмі. Ефективна економіка. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898>
3. Бондаренко Л. А. (2016). Міжнародний туризм в Україні: проблеми та перспективи подальшого розвитку. Ефективна економіка. № 11. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2016_11_63
4. Боровиков О. В. (2019). Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України . О. В. Боровиков, Л. В. Рудич. Науковий вісник Полісся. № 2. С. 204-209
5. Внутрішній туризм. З початку війни понад 45% українців подорожували країною [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://forbes.ua/news/vnutrishniy-turizm-z-pochatku-viyni-ponad-45-ukraintsiv-podorozhuvali-krainoyu-08092023-15885>
6. Голова Одеської ОДА Сергій Гриневецький про майбутнє місто-курорт «Дунайя» [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://www.youtube.com/watch?v=xxH-jr9SJ44&ab_channel=DUNAYA
7. Заря І. В. (2012). Особливості управління туристичною діяльністю в умовах загострення глобальної економічної кризи. Географія и туризм. Вип. 18. С. 104–109.
8. Кізюн А. Г., Гуцал Л. А., Цуркан І. М. (2023). АНАЛІЗ РОЗВИТКУ ІНДУСТРІЇ ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 8. 79-87.
9. Костинець В. В. (2020). Механізм антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Стратегічні імперативи сучасного

- менеджменту: Зб. Матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції. – К.: КНЕУ. 71-73.
- 10.Лозачевська О. М. (2013). Теоретичні та практичні аспекти антикризового менеджменту
- 11.Павлюк С. І. (2022). Інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Матеріали Причорноморської конференції професорсько-викладацького складу. Миколаїв: МНАУ.
- 12.Павлюк С. І. Антикризовий менеджмент галузі туризму: виклики сьогодення. [Електронний ресурс] – Режим доступу: https://dspace.mnau.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/14894/1/Hostynnist-servis-turyzm-dosvid-problemy-innovatsii_2022-58-62.pdf
- 13.Патлах І. М. (2016). Пропозиції щодо застосування інструментів антикризового розвитку туристичної галузі у Запорізькому регіоні на макро- та мікрорівні
- 14.Проект «Дунайя»: перше місто-курорт на Одещині почне роботу у 2023 році [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://thepage.ua/ua/real-estate/cilorichnij-kurort-dunaya-resort-ukraine-vidkriyetsya-v-travni-2023-roku-iniciator-proyektu>
- 15.Ткачук Л. М. Актуальні тенденції розвитку туризму в Україні: геополітичний контекст / Л. М. Ткачук, В. С. Сайчук // Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 4 : Географія і сучасність : зб. наук. праць. – Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2015. - Вип. 33 . – С. 233-243.
- 16.Уряд відзвітував щодо виконання доручень Президента для розвитку туристичної галузі України [Електронний ресурс] – Режим доступу: <https://www.president.gov.ua/news/uryad-vidzvituvav-shodo-vikonannya-doruchen-prezidenta-dlya-62249>
- 17.Agarwal Sh., Page S., Mawby R. (2021). Tourist security, terrorism risk management and tourist safety. *Annals of Tourism Research*. 89. 103207. 10.1016/j.annals.2021.103207.

18. Ankita Mehta. Superfan Kim Jong Un adjusted schedule to watch K-pop's Red Velvet perform [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20180425011034/https://www.ibtimes.co.in/superfan-kim-jong-un-adjusted-schedule-watch-k-pop-group-red-velvet-perform-765562>
19. Avraham E., Ketter E. (2016). *Tourism Marketing for Developing Countries: Battling Stereotypes and Crises in Asia, Africa and the Middle East*.
20. Butler R., Suntikul W. (1989). *Tourism and Political Change*, Oxford: Goodfellow. 199–207.
21. Carlsen J., Liburd J., (2008). Developing a Research Agenda for Tourism Crisis Management, Market Recovery and Communications. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 23. 265-276.
22. Clements M. A., Georgiou. (1998). The impact of political instability on a fragile tourism product. *Tourism Management*. Volume 19. Issue 3. 283-288.
23. Emeka Augustine, Agba. (2015). *TERRORISM IN THE 21ST CENTURY: A THREAT TO HUMAN EXISTENCE*
24. Engerman, D. (1994). Research Agenda for the History of Tourism: Towards an International Social History. *American Studies International*, 32(2), 3–31.
25. Ertaş M., Sel Z. G., Kırlar-Can B., Tütüncü Ö. (2021). Effects of crisis on crisis management practices: a case from Turkish tourism enterprises. *Journal of Sustainable Tourism*. 29(9). 1490–1507.
26. Faulkner B. (2001). Towards a Framework for Tourism Disaster Management. *Tourism Management*. 22. 135–147.
27. Glaesser D. (2003). *Crisis Management in the Tourism Industry* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780080454801>
28. Government Keen On Diversifying Tourism Products [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://www.kenyanews.go.ke/government-keen-on-diversifying-tourism-products/>

29. Gretzel U., Sigala M., Xiang, Z. (2015). Smart tourism: foundations and developments. *Electron Markets* 25, 179–188.
30. Hall C. M., O’Sullivan V. (1996). *Tourism, Political Instability and Social Unrest*
31. Handszuh H. (2023). The prospects of tourism in its geopolitical context. *Études caribéennes*
32. Henderson, J. (2007). *Tourism Crises: Causes, Consequences and Management*.
33. Henderson, J. C. (2002). Terrorism and tourism: Managing the consequences of the Bali bombings, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15(1): 41-58.
34. Hitchcock M., Darma Putra I. N. (2005). The Bali Bombings: Tourism Crisis Management and Conflict Avoidance. *Current Issues in Tourism*, 8(1), 62–76.
35. HOW K-POP BECAME A PROPAGANDA TOOL [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://theoutline.com/post/4269/k-pop-propaganda-south-korea-north-korea-demilitarized-zone>
36. Ioannides D., & Apostolopoulos Y. (1999). Political Instability, War, and Tourism in Cyprus: Effects, Management, and Prospects for Recovery. *Journal of Travel Research*, 38(1), 51-56.
37. Kabii F. (2018). Terrorism and tourism: Kenya’s resilient tourism industry survival strategies. *Global Journal of Human-Social Science*, 18(3), 1–13.
38. Kencana I Putu Eka N., Kencana Eka, Ida Harini Luh, Darmayanti Trisna. (2014). WILL TOURISM IN BALI SUSTAIN? Research about Community Perception Regarding Tourism at Kuta and Nusa Dua.
39. Kenya Tourism Agenda [Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://www.tourism.go.ke/wp-content/uploads/2018/06/Agenda-18-22-Final-4Launch.pdf>

40. Kenya's rise in al-Shabaab attacks calls for localised solutions

[Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://issafrica.org/iss-today/kenyas-rise-in-al-shabaab-attacks-calls-for-localised-solutions>

41. Kim S, Arcodia C, Kim I. (2019). Critical Success Factors of Medical Tourism: The Case of South Korea

42. Kingori J. (2024). The Best Practices and Strategies for Crisis Communication and Reputation Management in Kenya. *International Journal of Communication and Public Relation*. 9. 1-12.

43. Koo C., Shin S., Kim K., Kim C., Chung N. (2013). Smart tourism of the Korea: A case study. *Proceedings - Pacific Asia Conference on Information Systems, PACIS 2013*.

44. Korstanje M. (2020). *Tourism, Terrorism and Security* prelim chapter.

45. K-방역으로 한국 의료 우수성 확인... 중증치료 선도할 것

[Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://bizn.donga.com/3/all/20201013/103393735/2>

46. Laws E., Prideaux B., Chon K., (2007). Crisis management in tourism: challenges for managers and researchers

47. Lee J. W. (2001). The impact of the Korean War on the Korean economy. P. 97-118.

48. Lee T., Riley M., Hampton Mark. (2010). Conflict and progress: Tourism development in Korea. *Annals of Tourism Research*. 37. 355-376.

49. Lee Young-Sook. (2006). The Korean War and Tourism: Legacy of the War on the Development of the Tourism Industry in South Korea. *International Journal of Tourism Research*

50. Madeleine Hodges. *Tourism Mobility and War: South Korea and Cambodia*

[Электронный ресурс] – Режим доступа:

<https://www.travel-conference.co.uk/commentaries.php?paper=258>

51. Martens H., Feldesz K., Merten P. (2016). Crisis Management in Tourism – A Literature Based Approach on the Proactive Prediction of a Crisis and the Implementation of Prevention Measures. *Athens Journal of Tourism*. 3. 89-101.
52. Masinde B. K., Buigut S., Mung'atu, J. K. (2016). Modelling the temporal effect of terrorism on tourism in Kenya. *International Journal of Economics and Finance*, 8(12), 1–12.
53. Mayaka M., Prasad H. (2012). Tourism in Kenya: An analysis of strategic issues and challenges. *Tourism Management Perspectives*. 1. 48–56.
54. Michael J. Seth. (2013). An Unpromising Recovery: South Korea's Post-Korean War Economic Development: 1953-1961. Volume 18:3 (Winter 2013): Central Asia
55. New Tourism Strategy for Kenya 2021-2025 [Электронный ресурс] – Режим доступа:
<https://tourism.go.ke/wp-content/uploads/2022/10/New-Tourism-Strategy-for-Kenya-2021-2025.pdf>
56. O’Gorman K., Beveridge E.. (2012). The Crusades, the Knights Templar and hospitaller: a combination of religion, war, pilgrimage and tourism enablers.
57. Omweno E. (2021). Legal and Regulatory Responses Adopted by Kenya to Combat Terrorism in the Aviation Industry. *African Journal of Empirical Research*. 2. 192-191.
58. Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career Development International*, 1(5), 26–28.
59. Pizam A., Mansfield Y. (Eds.), *Tourism, Crime and International Security Issues*
60. Ritchie B. (2004). Chaos, Crises and Disasters: A Strategic Approach to Crisis Management in the Tourism Industry. *Tourism Management*. 25. 669-683.

61. Ritchie B., Campiranon K. (2015). Tourism crisis and disaster management in the Asia-Pacific
62. Santana G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. 15. 299-321.
63. Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 15, 299 - 321.
64. Seo BR, Kim KL. (2021). The Post Pandemic Revitalization Plan for the Medical Tourism Sector in South Korea: A Brief Review
65. Sevil F. Sönmez. (1998). Tourism, terrorism, and political instability. *Annals of Tourism Research*. Volume 25. Issue 2. 416-456.
66. Sönmez, S., Apostolopoulos, Y., and P. Tarlow (1999). Tourism in Crisis: Managing the Effects of Terrorism. *Journal of Travel Research*, 38(1):13-18.
67. THE IMTJ MEDICAL TRAVEL AWARD WINNERS IN 2018
[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://awards.imtj.com/results/2018-winners/>
68. War Tourism In Afghanistan: Adventure Or Reckless Hedonism?
[Електронний ресурс] – Режим доступу:
<https://www.ndtv.com/world-news/war-tourism-in-afghanistan-adventure-or-reckless-hedonism-1441306>
69. World Tourism Organization. (2011). Toolbox for Crisis Communications in Tourism, UNWTO, Madrid. DOI:
<https://doi.org/10.18111/9789284413652>
70. Wut TM, Xu JB, Wong SM. (2021). Crisis management research (1985-2020) in the hospitality and tourism industry: A review and research agenda
71. Yu J., Lee T. J., Noh H. (2011). Characteristics of a Medical Tourism Industry: The Case of South Korea. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 28(8), 856–872.
72. #ЗЕЛЕНСЬКИЙ будуватиме нове місто на березі Чорного моря
[Електронний ресурс] – Режим доступу:

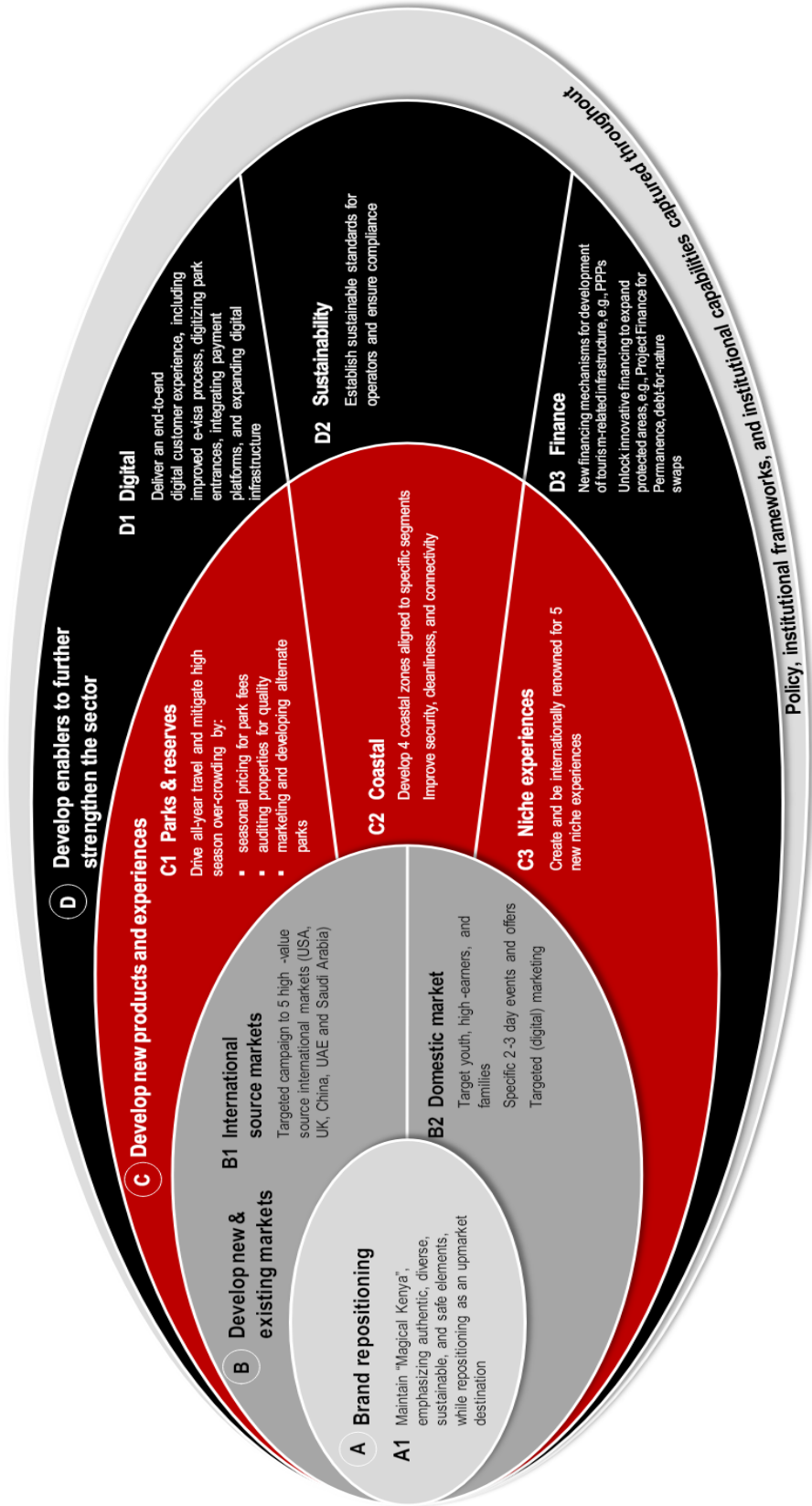
https://www.youtube.com/watch?v=40z4Lrd3Fas&ab_channel=%D0%9D%D0%B8%D0%BA%D0%92%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B8HD

ДОДАТКИ

Додаток А

Нова туристична стратегія Кенії на 2021-2025 роки [55]

...with nine initiatives



Додаток Б

Директор Корейського інституту розвитку індустрії охорони здоров'я
Деок-Чол Квон позує з панеллю нового бренду «Medical Korea» [45]



Додаток В
Фото південнокорейських солдатів у ДМЗ [35]



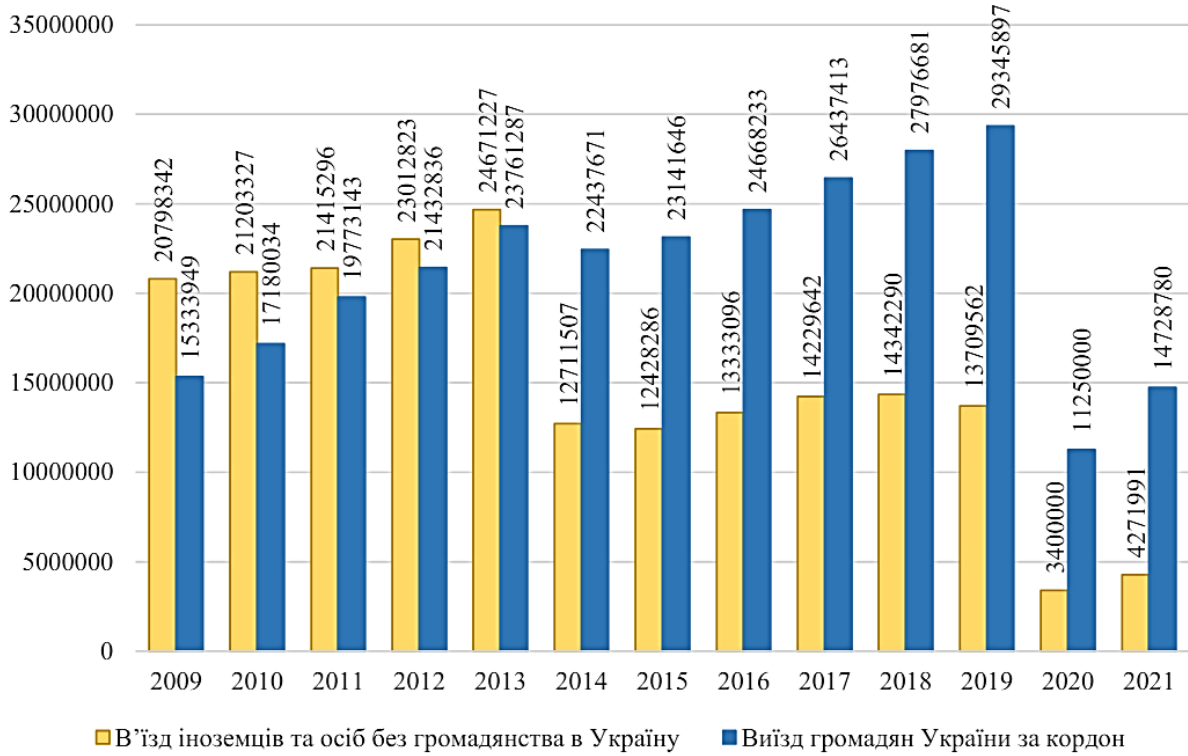
Додаток Г

Кім Чен Ин скорегував розклад, щоб подивитися виступ К-поп гурту Red Velvet [18]



Додаток Д

В'їзні та виїзні туристичні потоки в Україні у період 2009-2021 років
(вказана кількість осіб) [1]



Додаток Е

Показник внутрішніх туристичних потоків, які обслуговувались туроператорами та турагенствами у період 2009-2020 років (вказана кількість осіб) [1]

