



УДК 338.48; 658.6

## ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ КРИЗ НА МАРКЕТИНГОВУ СТРАТЕГІЮ ПІДПРИЄМСТВ СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

Ірина Федішин

*Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,  
Тернопіль, Україна*

**Резюме.** Досліджено вплив криз, з якими стикаються компанії сфери обслуговування. Зокрема було виявлено, що Світова економіка продовжує зазнавати значних втрат через кризу, зумовлену covid-19 та воєнними діями на території України. Волатильність ринків, зменшення прибутків, малі цикли відновлення, скорочення або й повне закриття підприємств впливають на виробництво і розподіл державного бюджету. У XXI столітті традиційна криза може стати міжнародною і навіть перерости в глобальний шок на пізнішому етапі. Вплив негативних факторів, що триває більше 2–3 років, починає генерувати чинники, що руйнують економічну систему. Зокрема, аналіз основних показників сфери обслуговування показав суттєве падіння у секторі подорожей і туризму. В усьому світі безпосередній внесок туризму у ВВП становив приблизно 9,6 млрд доларів США у 2019 році, 4,8 млрд доларів США – у 2020 та 5,8 мільярда доларів США у 2021 році. Що стосується українських реалій, то статистичні дані свідчать про те, що у 2021 році до бюджету українських громад надійшло 244 млн грн туристичного збору. Цей показник на 86,8% перевищує показник 2020 року, що склав 130,6 млн грн, а також на 20% вищий за аналогічний показник 2019 року – тоді до бюджету надійшло 196 млн грн. За перше півріччя 2022 року надходження від цієї галузі до держбюджету України зменшилося на 25,7% у порівнянні з 2021 роком у зв'язку з воєнними діями на території України. В усьому світі темпи цифрової трансформації прискорюються. Було виявлено, що covid-19 виявився катализатором у прагненні сектора туризму та гостинності до інновацій та інтеграції нових технологій. Проаналізовано основні причини створення або покращення стратегії Digital-маркетингу підприємства сфери обслуговування, зокрема: постійне зростання кількості Інтернет-користувачів та інтенсивності використання Інтернету, покупки та конкуренти все більше переходять в онлайн, спостерігається збільшення потреби бізнесу і покупців у безпечному й зручному онлайн-середовищі, традиційні маркетингові заходи для підприємств сфери обслуговування в умовах нестабільності зовнішнього середовища стають менш ефективними. Запропоновано рішення для підвищення ефективності маркетингової стратегії підприємства.

**Ключові слова:** глобалізація, підприємництво, туризм, сфера обслуговування.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.016](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.016)

Отримано 26.11.2022

UDC 338.48; 658.6

## RESEARCH OF THE CRISES INFLUENCE ON THE ENTERPRISES' MARKETING STRATEGY IN THE SERVICE FIELD

Iryna Fedyshyn

*Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University, Ternopil, Ukraine*

**Summary.** The article examines the impact of crises faced by companies in the service sector. In particular, it was found that the world economy continues to suffer significant losses due to the crisis caused by covid-19 and military actions on the territory of Ukraine. Volatility of markets, decrease in profits, small cycles of recovery, reduction or complete closure of enterprises affect the production and distribution of the state budget. In the 21st century, a traditional crisis can become international and even develop into a global shock at a later stage. The influence of negative factors lasting more than 2–3 years begins to generate factors that destroy the economic system. In particular, the analysis of the main indicators of the service sector showed a significant drop in the travel and tourism sector. Globally, the direct contribution of tourism to GDP was estimated to be approximately US\$9.6 billion in 2019, US\$4.8 billion in 2020 and US\$5.8 billion in 2021. As for Ukrainian

realities, statistical data indicate that in 2021, the budget of Ukrainian communities received 244 million UAH of tourist tax. This index is 86.8% higher than in 2020, which amounted to UAH 130.6 million, and also 20% higher than the similar index of 2019 – when UAH 196 million came to the budget. In the first half of 2022, revenues from this industry to the state budget of Ukraine decreased by 25.7% compared to 2021 because of military actions on the territory of Ukraine. The pace of digital transformation has been accelerating all over the world in past few years. It was found that covid-19 has been a catalyst in the tourism and hospitality sector's drive to innovate and integrate new technologies. The main reasons for creating or improving the digital marketing strategy by a service company were identified, in particular: the constant growth of the number of Internet users and the intensity of Internet use, buyers and competitors are increasingly moving online, there is an increase in the need for business and buyers in a safe and convenient online environment, traditional marketing measures for enterprises in the service sector in conditions of instability of the external environment become less effective. Solutions to increase the effectiveness of the company's marketing strategy were given in the article.

**Key words:** globalization, entrepreneurship, tourism, service sphere.

[https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk\\_tntu2022.05\\_06.016](https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2022.05_06.016)

Received 26.11.2022

**Постановка проблеми.** Економічна дестабілізація, що пов'язана із сучасними ризиками, нестабільністю, військовими конфліктами, які стають реальними загрозами, та наслідки від яких поширюються у глобальних системах, характеризується появою потужних деструктивних чинників та інституційного шоку  $\varphi$  часто супроводжується спадом основних показників, зростанням безробіття, дефіцитом інвестицій, життєво важливих для інноваційної діяльності підприємств готельно-ресторанного бізнесу. У ХХІ столітті традиційна криза може стати міжнародною і навіть перерости у глобальний шок на пізнішому етапі. Вплив негативних факторів, що триває більше 2–3 років, починає генерувати чинники, що руйнують економічну систему.

Волатильність ринків, зменшення прибутків, малі цикли відновлення, скорочення або й повне закриття підприємств впливають на виробництво і розподіл державного бюджету. Вихід на нові ринки обмежує складне оподаткування, проблеми із забезпеченням довготермінової доходності. Крім того, розрізнені сегменти ринків вимагають різних моделей ціноутворення на послуги й розроблення маркетингової стратегії загалом із урахуванням локальних політичних та економічних факторів. Тому заходи із застосування інноваційних підходів менеджменту та маркетингу на підприємствах сфери обслуговування повинні включати в себе застосування різних технологій, процесів, методів, а також організаційні, соціальні, економічні та інші форми систематизованих знань.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження, що стосуються ефективного управління маркетингом, завжди наголошували на необхідності врахування впливу криз різного походження на діяльність підприємства. Із розвитком суспільства, науково-технічного прогресу, глобалізації такі кризи стають масштабнішими, взаємопов'язаними і такими, що впливають на будь-який вид бізнесу.

Мотивуючись повільним відновленням після світової фінансової кризи 2008–2009 рр., у праці закордонних науковців [1] стверджується, що рецесії спричиняють постійний вплив на економіку держави, навіть після свого завершення. Причиною цього є циклічні шоки, які впливають на пропозицію в економіці через кілька каналів, тим самим формуючи довготермінову тенденцію формування майбутнього суспільства. У праці [2] сформульовано висновок, що оскільки пандемія covid-19 є безпрецедентним шоком для світової економіки, її потенційні негативні наслідки важко передбачити. Однак оцінювання негативних наслідків минулих криз може дати певні вказівки на те, як шок від covid-19 може вплинути на майбутні економічних систем.

Наукова праця [3] становить інтерес з точки зору аналізу найпоширеніших проблем та впливу криз, з якими стикаються компанії у сфері маркетингу послуг у країнах з економікою, що розвивається. У дослідженні також обговорено конфлікт інтересів між відділами маркетингу та логістичного постачання. Автори стверджують,

що не існує прямого вирішення таких проблем, особливо в країнах, що розвиваються, оскільки в такого типу економік більше наголос ставиться на скороченні витрат і підвищенні ефективності. Це також типовий випадок для більшості малих і середніх підприємств, оскільки вони більше зосереджені на виробництві, а не на обслуговуванні. Автори пропонують впровадити маркетингову концепцію сервітизації (перехід підприємств до надання послуг поряд із виробництвом товарів і розширення за рахунок цього своєї доходної бази).

Дані наукові дослідження є вкрай цікавими з точки зору формулювання нових принципів маркетингової стратегії в еру криз та нестабільності, однак вони не аналізують впливу криз на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування.

**Метою дослідження** є аналіз впливу кризових подій на маркетингову стратегію підприємств сфери обслуговування та напрацювання рекомендацій щодо їх мінімізації та адаптації до нових форм господарювання.

**Постановка завдання.** Для досягнення поставленої мети визначено такі наукові завдання: розкрити та проаналізувати тенденції розвитку світової Інтернет-мережі з метою виокремлення специфічних особливостей актуального застосування маркетингових стратегій із застосуванням цифрового середовища для оперативного та чіткого реагування на зміни, кризи, аналіз нестабільного середовища.

**Викладення основного матеріалу.** Світова економіка продовжує зазнавати значних втрат через covid-19. Аналіз основних показників свідчить про суттєве падіння в секторі подорожей і туризму. Оскільки 90% населення планети перебували в умовах обмежень на подорожі, а інші залишалися вдома через страх перед самим вірусом, сектор майже повністю зупинився. Після covid-19 небагато галузей економіки зазнали такого сильного шоку, як туризм і готельний бізнес.

В усьому світі безпосередній внесок туризму у ВВП становив приблизно 5,8 мільярда доларів США у 2021 році (9,6 млрд доларів у 2019 та 4,8 млрд доларів у 2020 році). Враховуючи, наскільки прибутковою є ця галузь, багато країн мають стимул інвестувати в політику, яка сприяє розвитку подорожей і туризму. У 2021 році провідними країнами за індексом розвитку подорожей і туризму (TTDI) були Японія, США та Іспанія, які отримали по 5,2 бала із семи [4].

За 2021 рік до бюджету українських громад надійшло 244 млн грн туристичного збору. Цей показник на 86,8% перевищує показник 2020 року, що склав 130,6 млн грн, а також на 20% вищий за аналогічний показник 2019 року – тоді до бюджету надійшло 196 млн грн.

До лідерів за сплатою туристичного збору у 2021 році увійшли місто Київ та 4 області. Столиця України поповнила бюджет на 68 млн грн, Одеська область – 26,8 млн грн, Львівська – 23 млн грн, Київська – 15,3 млн грн, Закарпатська область – 11,7 млн грн, що удвічі більше у порівнянні з 2020 роком, коли дохід до бюджету становив 5,6 млн грн. Із зазначених 244 млн грн туристичного збору 154 млн грн були сплачені юридичними особами та ще 90 млн – ФОПами [5].

За перше півріччя 2022 року надходження від цієї галузі до держбюджету України зменшилося на 25,7% у порівнянні з 2021 роком. Кількість компаній знизилася на 24,5%, підприємців – на 13,5%. Найбільше держбюджет отримав надходжень від сплати податків готелями та санаторіями – майже 461 млн грн. Але ця сума на 30% менша, ніж торік [6].

Суттєво знизилась у 2022 році економічні показники турбаз, кемпінгів, дитячих таборів в Україні. Вони змогли сплатити на 59% менше податку – 73 млн грн проти 178 млн грн у першому півріччі 2021 року.

Туристичні агентства принесли до держбюджету на 41% коштів більше у 2022 році порівняно із 2021 роком. Аналітики пояснюють це тим, що до звітнього періоду увійшли січень та лютий, коли українці робили ранні бронювання.

Воєнні дії на території України суттєво позначилися на роботі туроператорів – за перше півріччя 2022 року зафіксовано спад у 21% їхньої діяльності. Вони сплатили до держбюджету лише 83 млн грн податків, торік за аналогічний період сума надходжень склала 106 млн грн. У 2022 році найбільше податків від туризму отримано в таких регіонах: Івано-Франківська область – приріст 63%; Львівська – приріст 51%; Київська область – приріст 16%; Київ – спад на 34%; Одеська область – спад на 82,3% [6].

Варто зауважити, що розмір ринку готельної та курортної індустрії в усьому світі зростав до початку covid-19 у 2020 році. Розмір ринку даної сфери в усьому світі досяг свого піку в 1,52 трильйона доларів у 2019 році. У 2020 та 2021 роках даний показник впав нижче одного трильйона [7].

Однак варто зауважити, що, наприклад, у США не всі типи готелів постраждали однаково. Серйозно постраждали великі висококласні готелі, які, як правило, були орієнтовані на клієнтів з високим рівнем доходів. Готелі у великих містах і на курортах також зазнали значного падіння. Загалом падіння економічних показників розкішних готелів становило 13,9%, готелів вищого рівня – 15,2%, висококласних готелів – 12,4%, готелів верхнього середнього рівня – 9,7%, готелів середнього рівня – 8,2%, економготелів – 8,6.

Станом на 2021 рік у США 513 підприємств ресторанного господарства, 297 підприємств транспорту та 117 авіакомпаній оголосили про банкрутство [8].

Варто відзначити, що маркетинг у адекватному сприйнятті й реакції на кризу відіграє лідируючу роль. Волатильність ринків, економічні скорочення та малі цикли відновлення в таких умовах впливають на виробництво, розподіл і збут. Отже, оптимізація ланцюжка поставок необхідна, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Зараз про новий товар чи послугу не дізнаються без діджитал-інструментів. Основні причини, з яких настав час створювати або покращувати свою стратегію Digital-маркетингу є такими:

1. Постійне зростання кількості Інтернет-користувачів та інтенсивності використання Інтернету. У 2021 році чотири п'ятих (80%) населення ЄС щодня отримували доступ до Інтернету, а ще 7% користувалися ним принаймні раз на тиждень. Таким чином, 87% осіб були постійними користувачами Інтернету (принаймні щотижня). Частка щоденних користувачів Інтернету становила в середньому 90% в ЄС і коливалася в країнах-членах ЄС від 82% у Румунії до понад 90% – у вісімнадцяти країнах-членах, досягнувши піку в 98% на Кіпрі. За ними йшли Нідерланди та Італія (обидві по 97%), Данія, Ірландія, Мальта та Фінляндія (усі 96%). Ісландія (98%) і Норвегія (96%) також повідомили про високі частки щоденних користувачів Інтернету серед усіх користувачів Інтернету [9].

2. Збільшення потреби бізнесу і покупців у безпечному й зручному онлайн-середовищі та його просування.

3. Покупці у майбутньому – люди, які народилися та виростили у цифровому середовищі. Більшість із них ухвалюють спонтанні/емоційні рішення про покупки у соціальних мережах.

4. Покупці та конкуренти все більше переходять в онлайн. Чим більше каналів діджитал-маркетингу використовувати, тим більше отримується інформація про стратегії конкурентів і користувачів.

5. На підставі профілів у соцмережах можна створювати портрет цільової аудиторії.

В усьому світі темпи цифрової трансформації прискорюються. Варто зауважити, що covid-19 виявився каталізатором у прагненні сектора туризму та гостинності до

інновацій та інтеграції нових технологій. Приватний сектор продовжує інвестувати в революційні технології, щоб випередити конкурентів. Вони адаптують свої бізнес-моделі, щоб відповідати дедалі зростаючим очікуванням клієнтів. Тому в цій цифровій революції споживачі все більше покладаються на технології: від використання онлайн- і мобільних платформ для отримання рекомендацій до використання технологій під час подорожей для мінімізації фізичної взаємодії. Нещодавнє опитування показало, що 44% мандрівників збільшили свій час, який витрачають на перегляд соціальних мереж, тоді як 81% хотіли б використовувати мобільний додаток готелю для реєстрації [10].

Оскільки мандрівники все частіше звертаються до мобільних та онлайн-каналів як до основного джерела інформації, підприємства змушені розвивати активну, реальну та постійну присутність в Інтернеті. Клієнти очікують різноманітних варіантів залучення – від веб-сайтів і додатків до соціальних мереж, у тому числі присутності бізнесу на краудсорсингових платформах. Компанії сфери обслуговування повинні зосередитися на розробленні надійних стратегій соціальних медіа, щоб залишатися актуальними, сприяти подальшій взаємодії, будувати та підтримувати довіру й навіть допомагати пришвидшувати вирішення проблем з клієнтами.

Традиційні маркетингові заходи для підприємств сфери обслуговування в умовах нестабільності зовнішнього середовища стають менш ефективними; торгові виставки, комерційні оголошення, дзвінки, акції, листівки не працюють так, як раніше. Сучасний розвиток технологій потребує швидкої адаптації бізнесу під них. Підприємствам потрібно зробити більше, ніж створити веб-сайт. Наприклад, B2B-маркетологи повинні докладати спільних зусиль, щоб веб-сайт готелю чи ресторану органічно знаходили через онлайн-пошук і надавати велику кількість інформації, яка демонструє їх професіоналізм і досвід. Покупець все більше перебуває в Інтернеті. За статистикою лише 20% людей переходять на 2-у та наступні сторінки пошукових систем [11]. Це обґрунтовано тим, що споживач більше довіряє компаніям, які є серед перших у списку пошуковця, оскільки є певна впевненість у тому, що він видає найоптимальніший і найякісніший варіант першим. Тому не кожен, переглянувши першу сторінку і знайшовши потрібний варіант, піде на наступну. Важливим є використання вхідного маркетингу і SEO тактики (search engine optimization – оптимізація під пошукові системи – процес коригування HTML-коду, текстового наповнення, структури сайту, контроль зовнішніх чинників для відповідності вимогам алгоритму пошукових систем з метою підняття позиції сайту в результатах пошуку в цих системах за певними запитами користувачів) шляхом створення контенту, який дає відповіді на запитання та проблеми потенційних клієнтів.

У цьому контексті в стратегії маркетингу повинна приділятися увага суспільству і людям, здатним впливати на споживчу поведінку. На цьому базується, по суті, концепція діджитал-націлювання. На цих лідерів можна впливати, застосовуючи платну рекламу – Google Adwords і Facebook Advertising, через такі соціальні CRM, як Salesforce CRM, SAP C4C (System Analysis and Program Development – програмне забезпечення, за допомогою якого можна автоматизувати професійну діяльність представників різних спеціалізацій; Cloud for customer (C4C) – це хмарне вирішення для ефективного управління продажами, обслуговуванням клієнтів та маркетинговою діяльністю, яке є одним із ключових рішень SAP для управління взаємовідносинами з клієнтами), Sage CRM, Microsoft Dynamics.

Варто зауважити, що алгоритми пошуковця стають все більш складнішими. Наприклад, колись дуже популярні методи нелегального просування сайтів (спамдексинг, дорвеї, клоакінг, посилальний спамдексинг) у процесі еволюції цифрових систем швидко відслідковуються й блокуються. Однак чим активніше розвивається цифровий світ, тим синхронніше з цим розвитком з'являються нові види цифрового шахрайства. Сьогодні більшість організацій значною мірою покладаються на цифрові системи та вирішення як для

оптимізації внутрішніх процесів, так і для покращення взаємодії із зовнішніми клієнтами. Якщо бізнес не адаптує свою бізнес-модель до цифрових процесів або не пропонує клієнтам нові цифрові продукти, які зацікавлять і принесуть їм задоволення, швидше за все, потенційні клієнти звернуться до того, хто це зробить.

Технології здебільшого мають подвійне призначення, оскільки їх можна використовувати як для зловмисних цілей, так і для посилення соціального та економічного розвитку, що значно ускладнює процес керування ними. Потенціал для неправильного використання нових технологій є значним. Більша економічна інтеграція та співпраця означають, що вплив і наслідки технологічного прогресу набагато менш локальні, ніж раніше, і можуть поширюватися на країни та галузі по всьому світу. Ми припускаємо можливість того, що людство може мати помилкову цінність технологій і проблемою є те, що не встановлюються належні обмеження на їх використання.

Організація та комунікація, пов'язані з своєчасним реагуванням на кризу, є проблемою для бізнесу. Саме тому повинна мати місце відкрита й послідовна комунікація в усій ієрархії бізнес-середовища, щоб сприяти успішному процесу комунікації у кризовій ситуації. Важливим у даному процесі є:

- зміна місцезнаходження підприємства – підприємство необхідно перевести в безпечніше місце;
- впровадження інновацій у логістиці – забезпечення безперебійної доставки продукції та сировини;
- доцільно забезпечити страхування компанії від певних ризиків;
- вихід на нові ринки;
- пошук нових постачальників сировини та комплектуючих, які дозволяють змінювати кількість сировини та продукції на складі підприємства тощо.

Управління підприємством повинно бути спрямоване на впровадження нових, безпечніших технологій і обладнання. Важливим є забезпечення енергетичної незалежності, а саме, впровадження подвійних (резервних) систем енергопостачання, заміна традиційної енергетики на нову, альтернативну та впровадження ноу-хау для забезпечення автономного енергопостачання, наприклад, сонячних чи геотермальних електрогенераторів.

Управління операційною діяльністю та управління безперервністю бізнесу повинні бути зосереджені відповідно на швидкому, але короткочасному типі реагування та довготермінових фазах відновлення (наприклад, перенесення операційної діяльності на інше місце). Упровадження таких інновацій спрямоване, насамперед, на оновлення та стабілізацію підприємства й не стосується стратегії його подальшого розвитку. Після відновлення стабільної роботи антикризове управління підприємством може бути завершено.

Криза також є аспектом управління ризиками на підприємстві. Однак невірно стверджувати, що певні невдачі в менеджменті під час криз означає поразку управління ризиками, оскільки неможливо повністю зменшити ймовірність виникнення кризи, особливо в загальнонаціональному чи світовому масштабі.

Складність сучасних криз полягає в тому, що виживання бізнесу в складних нестабільних обставинах часто вимагає залучення та координації багатьох учасників ринку для отримання успішного результату. Координація також полягає в ефективному державному управлінні, оскільки функції управління кризою часто здійснюються на субнаціональних рівнях, але координуються в центрах уряду. Спроможність координувати врегулювання кризових ситуацій є фундаментальним елементом належного управління, оскільки вона перевіряє здатність уряду реагувати в потрібний час, щоб захистити своїх громадян і підприємства й пом'якшити наслідки криз. Забезпечення того, щоб національні органи влади мали правильні інструменти й інституційну структуру для скоординованих дій, є критично важливим.

**Висновки.** Країни світу стикаються з економічними кризами та змінами. Більшість авторів, що досліджують вплив криз на стратегію підприємств сфери обслуговування, стверджують про порятунок організації в деяких випадках будь-якою ціною. Варто додати, що деякі кризи настільки руйнівні, що врятувати компанію неможливо. Кризи є наслідком певної ланцюгової реакції глобалізованого світу та все складнішого укладу життя, оскільки світ став технологічно складнішим. Варто сказати, що у глобальному масштабі людство постає перед зростаючою проблемою адекватного використання сучасних технологій, які перш за все, повинні існувати для служіння людській діяльності.

Туризм і готельний бізнес є одним із найбільших секторів з точки зору глобального економічного впливу. У цьому контексті подорожі для відпочинку є, безумовно, найважливішим ринком. Оскільки точка беззбитковості в індустрії гостинності є відносно високою через високі операційні витрати, виживання багатьох підприємств гостинності значною мірою залежить від збільшення попиту на їхні послуги та продукти. З управлінської точки зору результати підтверджують, що політична нестабільність призводить до негативного впливу на індустрію туризму країни – зменшення доходів, різке падіння кількості туристів, а також збільшення витрат. Це стосується не лише регіонів, які є сусідами з зонами воєнного конфлікту, а й решти країни. Що стосується світу загалом, то цілком очевидним є те, що туристичний і готельний бізнес очікує перспектива тривалого відновлення. Важливим моментом на даний час є мобільність робочої сили.

Інновації в антикризовому управлінні, насамперед, спрямовані на те, щоб підприємство вийшло з кризи та налагодило стабільну роботу. Мета може вважатися досягнутою, коли керівництво фірми може повернутися до нормального (некризового) режиму.

**Conclusions.** Countries of the world have been facing severe economic crises and changes during past two decades. Most authors investigating the impact of crises on the strategy of enterprises in the service sector claim to save the organization in some cases at any cost. It should be added that some crises are so destructive that it is impossible to save the company. Crises are a result of a certain chain reaction of a globalized world and an increasingly complex way of life, as the world has become more technologically complex. It is worth saying that on a global scale, humanity faces a growing problem of adequate use of modern technologies, which, first of all, must exist to serve human activity.

Tourism and hospitality is one of the largest sectors in terms of global economic impact. In this context, leisure travel is by far the most important market. Since the break-even point in the hospitality industry is relatively high due to high operating costs, the survival of many hospitality businesses depends largely on increasing demand for their services and products. From a managerial point of view, the results confirm that political instability leads to a negative impact on the country's tourism industry – a decrease in income, a sharp drop in the number of tourists, as well as an increase in costs. This applies not only to the regions that are neighbors to the zones of military conflict, but also to the rest of the country. As for the world in general, it is quite obvious that the tourism and hotel business will meet a long recovery. An important point at the moment is the mobility of the workforce.

Innovations in anti-crisis management are primarily aimed at ensuring that the enterprise comes out of the crisis and establishes a stable operation. The goal can be considered achieved when the company's management can return to normal (non-crisis) mode.

#### Список використаних джерел

1. Cerra V. A Fatas and S Saxena (eds) (2020) Hysteresis and Business Cycles, CEPR Press Discussion Paper No. 14531. URL: <https://cepr.org/publications/dp14531>. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3630157>
2. Martín Fuentes N and I Moder (2020) The scarring effects of past crises on the global economy. Economic Bulletin Issue 8. ECB.

3. Mahmood Ali, Arvind Upadhyay and Vikas (2017) Issues in Service Marketing in Emerging Economies / Promotional Strategies and New Service Opportunities in Emerging Economies. IGI Global. P. 130–143 DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2206-5.ch006>
4. Global tourism industry – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#dossierKeyfigures>.
5. Державне агентство розвитку туризму. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru>.
6. Найважчий сезон. Стали відомі втрати туризму в Україні під час війни. РБК Україна. Інформаційний портал. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyy-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.
7. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2012 to 2021, with a forecast for 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>.
8. How hard will the coronavirus hit the travel industry? URL: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/how-coronavirus-is-impacting-the-travel-industry>.
9. Digital economy and society statistics – households and individuals. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals#Internet\\_usage](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_usage).
10. World Travel & Tourism Council: To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of covid-19 – 2020. URL: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>.
11. E-commerce statistics for individuals. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals).

## References

1. Cerra V. A Fatas and S Saxena (eds) (2020) Hysteresis and Business Cycles, CEPR Press Discussion Paper No. 14531. URL: <https://cepr.org/publications/dp14531>. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3630157>
2. Martín Fuentes N and I Moder (2020) The scarring effects of past crises on the global economy. Economic Bulletin Issue 8. ECB.
3. Mahmood Ali, Arvind Upadhyay and Vikas (2017) Issues in Service Marketing in Emerging Economies / Promotional Strategies and New Service Opportunities in Emerging Economies. IGI Global. P. 130–143 DOI: <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2206-5.ch006>
4. Global tourism industry – statistics & facts. URL: <https://www.statista.com/topics/962/global-tourism/#dossierKeyfigures>.
5. Derzhavne ahentstvo rozvytku turyzmu. [State Tourism Development Agency]. URL: <https://www.tourism.gov.ua/blog/ukrayina-otrimala-rekordi-244-mln-grn-turistichnogo-zboru>.
6. Naivazhchyi sezon. Staly vidomi vtraty turyzmu v Ukraini pid chas viiny. RBK Ukraina. Informatsiinyi portal. [The most difficult season. The losses of tourism in Ukraine during the war became known. RBC Ukraine. Information portal]. URL: <https://www.rbc.ua/ukr/travel/samyy-trudnyy-sezon-stali-izvestny-poteri-1662112736.html>.
7. Market size of the hotel and resort industry worldwide from 2012 to 2021, with a forecast for 2022. URL: <https://www.statista.com/statistics/1186201/hotel-and-resort-industry-market-size-global/>.
8. How hard will the coronavirus hit the travel industry? URL: <https://www.nationalgeographic.com/travel/article/how-coronavirus-is-impacting-the-travel-industry>.
9. Digital economy and society statistics – households and individuals. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital\\_economy\\_and\\_society\\_statistics\\_-\\_households\\_and\\_individuals#Internet\\_usage](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals#Internet_usage).
10. World Travel & Tourism Council: To Recovery & Beyond: The Future of Travel & Tourism in the Wake of covid-19 – 2020. URL: <https://wttc.org/Portals/0/Documents/Reports/2020/To%20Recovery%20and%20Beyond-The%20Future%20of%20Travel%20Tourism%20in%20the%20Wake%20of%20COVID-19.pdf?ver=2021-02-25-183120-543>.
11. E-commerce statistics for individuals. URL: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=E-commerce_statistics_for_individuals).