

Діяльність туристичних підприємств в умовах війни: ризики та способи запобігання банкрутству

Мирослава Стадник ¹

Опубліковано	Секція	УДК
30.01.2026	Економіка	338.48 005.334.2

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.18450923>

Анотація. Мета дослідження полягає у систематизації ключових ризиків для туристичних підприємств у воєнний час та обґрунтуванні практичних управлінських рішень, які знижують імовірність банкрутства. Об'єктом дослідження є діяльність туристичних підприємств у середовищі підвищеної безпекової та економічної невизначеності, з акцентом на їх фінансову стійкість і механізми антикризового управління. В роботі розкрито особливості функціонування туристичних підприємств у воєнний час, коли безпекові загрози, обмеження мобільності, коливання попиту та нестабільність доходів формують критичні передумови для фінансової вразливості. Доведено, що в таких умовах туристичний бізнес не рідко стикається з ланцюговим ефектом ризиків, коли первинні скасування бронювань і падіння продажів переходять у дефіцит оборотних коштів, прострочення платежів, зростання кредитного навантаження та втрату довіри клієнтів. Узагальнено основні групи ризиків, зокрема безпекові, операційні, ринкові, фінансові та репутаційні, а також показано, як вони взаємно підсилюють один одного через фіксовані витрати, контрактні зобов'язання і нестачу доступного фінансування. Обґрунтовано комплекс запобігання банкрутству, який включає ранню діагностику загроз ліквідності, сценарне планування грошових потоків, перегляд структури витрат і переговори щодо ключових зобов'язань, диверсифікацію продуктів і каналів продажу, запровадження прозорих правил повернення коштів, посилення комунікації з клієнтами щодо безпеки, а також формування резервів і управління дебіторською заборгованістю. Показано, що поєднання фінансової дисципліни з гнучкістю бізнес моделі дозволяє зменшити касові розриви, стабілізувати виручку та зберегти операційну керованість підприємства. Практична цінність результатів полягає у формуванні прикладних рекомендацій для менеджменту туристичних підприємств щодо пріоритезації антикризових заходів і побудови стійкої траєкторії відновлення діяльності після стабілізації безпекової ситуації.

Ключові слова: туристичні підприємства, воєнний час, ризики, антикризове управління, ліквідність, фінансова стійкість, неплатоспроможність, запобігання банкрутству, сценарне планування, репутаційні ризики

¹ ORCID ID 0000-0002-5383-5648

к.е.н., доцент, доцент кафедри туризму, рекреації та краєзнавства
Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
(м. Дубляни, Україна)

Activities of tourism enterprises in wartime: risks and ways to prevent bankruptcy

Abstract. The purpose of the study is to systematize key risks for tourism enterprises in wartime and to substantiate practical management decisions that reduce the likelihood of bankruptcy. The object of the study is the activities of tourism enterprises in an environment of increased security and economic uncertainty, with an emphasis on their financial stability and anti-crisis management mechanisms. The paper reveals the peculiarities of the functioning of tourism enterprises in wartime, when security threats, mobility restrictions, demand fluctuations and income instability form critical prerequisites for financial vulnerability. It is proven that in such conditions the tourism business often faces a chain effect of risks, when initial cancellations of reservations and a drop in sales turn into a deficit of working capital, late payments, an increase in the credit load and a loss of customer trust. The main groups of risks are summarized, including security, operational, market, financial and reputational, and it is shown how they mutually reinforce each other due to fixed costs, contractual obligations and lack of available financing. A bankruptcy prevention complex is substantiated, which includes early diagnosis of liquidity threats, scenario planning of cash flows, review of the cost structure and negotiations on key obligations, diversification of products and sales channels, implementation of transparent refund rules, strengthening communication with customers regarding security, as well as the formation of reserves and management of receivables. It is shown that the combination of financial discipline with the flexibility of the business model allows reducing cash gaps, stabilizing revenue and maintaining the operational manageability of the enterprise. The practical value of the results lies in the formation of applied recommendations for the management of tourism enterprises regarding prioritization of anti-crisis measures and building a sustainable trajectory for the restoration of activities after the stabilization of the security situation.

Keywords: tourism enterprises, wartime, risks, crisis management, liquidity, financial stability, insolvency, bankruptcy prevention, scenario planning, reputational risks.

Вступ

Актуальність проблеми. Туризм являється однією з найбільш чутливих галузей до безпекових, логістичних та поведінкових шоків, а в нашій країні війна одночасно змінює структуру попиту, ламає ланцюги постачання послуг і підвищує невизначеність до рівня, за якого навіть короткий період падіння продажів може швидко перерости у кризу ліквідності та загрозу неплатоспроможності. Для туристичних підприємств ризику не обмежуються лише скороченням поїздок, вони охоплюють масові скасування бронювань, зростання витрат на безпеку й страхування, дефіцит персоналу через міграцію або мобілізацію, перебої транспорту і зв'язку, валютні коливання, складність прогнозування сезонності, зниження платоспроможності домогосподарств, а також репутаційні ризику, коли будь-який інцидент безпеки підриває довіру до напрямку. Разом із цим підвищується ризик банкрутства через накопичення фіксованих витрат, потребу утримувати інфраструктуру та контракти оренди, а також обмежений доступ до кредитування і зростання вартості фінансування. Саме тому дослідження способів запобігання банкрутству є практично значущим, оскільки дає змогу сформувати системну складову антикризового управління, що поєднує раннє виявлення фінансових загроз, сценарне планування і стрес-тестування грошових потоків, перегляд бізнес-моделі з акцентом на більш стійкі продукти, зокрема внутрішні маршрути та короткі поїздки, диверсифікацію каналів продажу й партнерств, гнучкі умови бронювання для збереження довіри клієнта, активне управління витратами та переговорами щодо оренди й боргу, нарощування резервів

ліквідності, використання державних програм підтримки, а також впровадження чітких протоколів безпеки і комунікації, які зменшують панічні скасування та допомагають стабілізувати виручку, підвищуючи шанс підприємства вижити, зберегти робочі місця і створити основу для відновлення галузі після завершення війни і перемоги нашої країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В наукових публікаціях, присвячених туризму в умовах криз, простежується спільна думка, що війна формує для туристичних підприємств середовище різко підвищеної невизначеності, де безпека, довіра та стабільність грошових потоків стають ключовими чинниками виживання [1-10]. Так, наприклад, С. Батиченко, Л. Мельник, П. Савков, О. Сторубльов [2] розкривають особливості розвитку військового туризму в нашій країні, підкреслюючи його залежність від інституційної підтримки, безпекових умов та інформаційної політики. О. Тимчук і Р. Кожухівська [3] зазначають, що туроператори впливають на безпеку туризму через організацію процесів, управління інформацією, взаємодію зі стейкхолдерами та підходи, спрямовані на підтримку миру і стабільності у межах військового туризму. І. Банева і О. Величко [4] зазначають, що перспективи відновлення готельно-ресторанної галузі в нашій країні залежать від інвестиційних умов, модернізації, кадрового потенціалу та здатності бізнесу адаптуватися до нової структури попиту.

Мета дослідження полягає у систематизації ключових ризиків для туристичних підприємств у воєнний час та обґрунтуванні практичних управлінських рішень, які знижують імовірність банкрутства. Об'єктом дослідження є діяльність туристичних підприємств у середовищі підвищеної безпекової та економічної невизначеності, з акцентом на їх фінансову стійкість і механізми антикризового управління.

Результати

Діяльність туристичних підприємств в умовах війни набуває особливої актуальності, оскільки туризм являється галуззю, де рішення споживача ґрунтується насамперед на відчутті безпеки та передбачуваності, а війна різко руйнує обидві передумови. В нашій країні це проявляється у зміні структури попиту, коли частина клієнтів повністю відмовляється від подорожей, частина переносить витрати з відпочинку на базові потреби, а частина переорієнтовується на короткі, ближчі та більш контрольовані маршрути. Разом із цим спотворюється сезонність, зникають звичні «піки» продажів і зростає частка рішень «в останній момент», через що підприємства втрачають можливість планувати завантаження, персонал і закупівлі. Водночас виникає розрив між очікуваннями клієнтів та операційними можливостями бізнесу, адже клієнт вимагає максимальної гнучкості, можливості швидкого скасування, прозорої інформації про безпекові умови, а підприємство має фіксовані витрати і контрактні зобов'язання, які не зникають навіть тоді, коли продажі падають майже до нуля (табл.1).

Таблиця 1

Вплив воєнного стану на зміни в діяльності туристичних підприємств

Що саме змінюється у поведінці клієнта	Як це проявляється на ринку туризму	Що це означає для туристичного підприємства
Відчуття безпеки і передбачуваності стають головним критерієм рішення	Поїздка перестає бути «планом на відпочинок», і починає сприйматись як потенційний ризик, тому рішення про купівлю послуги залежить від новин, маршрутів, умов пересування і загальної стабільності	Будь яка невизначеність миттєво «обнуляє» попит, а підприємству потрібно не лише продавати, а й постійно підтверджувати безпеку, контроль і готовність реагувати

Структура попиту розширюється на декілька типів клієнтів	Частина клієнтів повністю відмовляється від подорожей, частина переносить витрати на базові потреби, частина переорієнтовується на короткі і ближчі маршрути, де є відчуття більшого контролю	Виручка стає нестабільною, середній чек може падати, а продуктивний портфель потрібно змінювати так, щоб він відповідав новій логіці рішень клієнта і давав швидші надходження коштів
Сезонність «ламається», і зростають покупки «в останній момент»	Зникають звичні «піки» продажів, бронювання стають коротшими за горизонт, клієнти не рідко приймають рішення упродовж кількох днів або навіть годин	Планування завантаження, персоналу і закупівель ускладнюється, зростає ризик або недозавантаження, або перевантаження, а фінансове планування перетворюється на управління щоденним грошовим потоком
Зростає вимога до гнучкості, а витрати і зобов'язання підприємства залишаються фіксованими	Клієнт очікує швидкого скасування і зрозумілих правил повернення, вимагає прозорості інформації про безпекові умови, але підприємство має оренду, зарплати, контракти з партнерами і платежі, які не зникають навіть при падінні продажів майже до нуля	Виникає прямий ризик касового розриву, коли повернення і зниження продажів накладаються на фіксовані витрати, тому підприємству потрібні резерви ліквідності, переговори щодо зобов'язань і політики повернень, що не руйнують фінансову стійкість

Сформовано автором

Ключові ризики туристичних підприємств в умовах війни доцільно розглядати як комплекс взаємопов'язаних груп, де одна подія запускає ланцюг фінансових наслідків. Безпекові ризики проявляються у прямих загрозах для туристів і персоналу, у вимушених зупинках діяльності, обмеженнях пересування, ризиках інфраструктури та непередбачуваності маршрутів. Операційні ризики включають перебої транспорту і зв'язку, дефіцит кадрів через міграцію або мобілізацію, складність виконання контрактів із партнерами, підвищені вимоги до контролю якості та безпеки, а також зростання витрат на альтернативні логістичні рішення. Ринкові ризики пов'язані зі зниженням платоспроможності населення, зміною споживчих пріоритетів, падінням довіри та збільшенням частки повернень і скасувань, що прямо б'є по виручці. Фінансові ризики доповнюють картину через валютні коливання, зростання вартості фінансування, обмежений доступ до кредитів, накопичення дебіторської заборгованості та загрозу розриву ліквідності, коли навіть короткострокове падіння надходжень робить неможливим виконання поточних платежів (табл.2).

Таблиця 2

Ключові ризики для туристичних підприємств внаслідок повномасштабного вторгнення

Група ризиків	Як саме це проявляється і до чого веде у фінансах підприємства
Безпекові ризики	Прямі загрози для туристів і персоналу, вимушені зупинки діяльності, обмеження пересування, ризики інфраструктури і непередбачуваність маршрутів призводять до різких скасувань, повернень коштів і втрати довіри, а це одразу зменшує надходження і підвищує ризик втрати ліквідності
Операційні ризики	Перебої транспорту і зв'язку, дефіцит кадрів через міграцію або мобілізацію, ускладнення виконання контрактів із партнерами, підвищені вимоги до контролю якості та безпеки, зростання витрат на альтернативну логістику створюють ситуацію, коли собівартість підвищується, а виконання зобов'язань стає дорожчим і повільнішим

Ринкові ризики	Зниження платоспроможності населення, зміна пріоритетів споживання, падіння довіри, збільшення частки повернень і скасування прямо б'ють по виручці, роблять продажі менш прогнозованими і змушують бізнес працювати з меншими обсягами та більшою чутливістю до інформаційного фону
Фінансові ризики	Валютні коливання, зростання вартості фінансування, обмежений доступ до кредитів, накопичення дебіторської заборгованості та загроза розриву ліквідності призводять до того, що навіть короткострокове падіння надходжень робить неможливим виконання поточних платежів, а це швидко формує ризик неплатоспроможності

Сформовано автором

Запобігання банкрутству в таких умовах має спиратися на антикризове управління, де головною ціллю являється швидке збереження ліквідності та керованості грошових потоків. Практично це означає впровадження системи ранніх сигналів, коли підприємство постійно відстежує касовий розрив, динаміку бронювань, частку скасування, маржинальність продуктів, кредитне навантаження і строки платежів, не рідко поєднуючи це зі сценарним плануванням, що перевіряє, як бізнес витримає падіння виручки на різні рівні. Разом із цим важливим стає перегляд структури витрат, зменшення фіксованих платежів через переговори щодо оренди, відтермінування зобов'язань, оптимізацію штатного розкладу без втрати критичних компетенцій, а також переукладання контрактів з партнерами на більш гнучких умовах. Водночас варто зосередитися на продуктах з коротким циклом продажу і швидким надходженням коштів, на послугах для внутрішнього ринку, на безпечніших напрямках, на форматах, де можна швидко змінювати маршрут і програму (табл.3).

Таблиця 3

Антикризова система протидії банкрутству

Антикризова дія	Як працює і який ефект дає для запобігання банкрутству
Фокус на ліквідності і керованості грошових потоків як на головній цілі	Підприємство ставить у центр не «обсяг продажів», а здатність стабільно виконувати поточні платежі, підтримувати резерв коштів і швидко реагувати на шоки, що зменшує ймовірність неплатоспроможності навіть при падінні виручки
Система ранніх сигналів і сценарне планування	Постійний контроль касового розриву, динаміки бронювань, частки скасування, маржинальності продуктів, кредитного навантаження і строків платежів поєднується зі сценарним плануванням, яке перевіряє стійкість бізнесу при різних рівнях падіння виручки, що дозволяє завчасно запускати скорочення витрат або перегляд умов роботи
Перегляд витрат і зобов'язань, щоб «розморозити» фіксовані платежі	Переговори щодо оренди, відтермінування зобов'язань, оптимізація штатного розкладу без втрати критичних компетенцій, переукладання контрактів із партнерами на гнучкіших умовах зменшують тиск на касу і дозволяють уникнути ситуації, коли витрати «з'їдають» залишки ліквідності
Перебудова продуктів на короткий цикл продажу і швидке надходження коштів	Орієнтація на внутрішній ринок, безпечніші напрямки, короткі маршрути та формати, де можна швидко змінювати маршрут і програму, забезпечує швидше обертання коштів, зменшує ризик великих повернень і дозволяє бізнесу працювати з меншим горизонтом невизначеності

Сформовано автором

Підприємство має мати чіткі протоколи безпеки, регулярне оновлення інформації для клієнтів, підготовлені сценарії дій у разі загострення ситуації, а також прозору комунікацію щодо ризиків і меж відповідальності, щоб очікування клієнта відповідали реальним можливостям сервісу. Разом із цим доцільно формувати фінансову «подушку», підтримувати резерв ліквідності, використовувати доступні програми підтримки бізнесу, а також працювати з банками і контрагентами над

реструктуризацією боргу, якщо показники свідчать про ризик неплатоспроможності. Важливим є і переосмислення ролі туристичного підприємства у відновленні, адже навіть в умовах війни туризм може виконувати соціальну функцію, підтримувати локальні громади, створювати зайнятість, допомагати психологічному відновленню населення через доступні безпечні подорожі.

Висновки

Підсумовуючи, зазначимо, що поточна діяльність туристичних підприємств в умовах війни являється випробуванням на стійкість, у якому поєднуються безпекові, операційні, ринкові та фінансові ризики, що швидко перетворюють падіння попиту і зростання невизначеності на загрозу втрати ліквідності та банкрутства. Водночас збереження бізнесу можливе за умови системного антикризового управління, яке включає постійний моніторинг грошових потоків, сценарне планування, гнучке управління витратами і зобов'язаннями, адаптацію продуктів до більш безпечних і коротких форматів, диверсифікацію каналів продажу, прозорі правила взаємодії з клієнтами та посилену комунікацію щодо безпеки. Разом із цим формування резервів, робота з партнерами і фінансовими установами, а також використання доступних програм підтримки підвищують шанси підприємства пережити кризовий період і створити підґрунтя для відновлення туристичного ринку, збереження робочих місць і підтримки локальної економіки після стабілізації ситуації.

Література

1. Джинджоян В., Дубова А. Військовий туризм: проблеми та перспективи його розвитку на Африканському континенті. *Молодий вчений*. 2023. № 1(113) січень. С. 24–27.
2. Батиченко С., Мельник Л., Савков П., Сторубльов О. Особливості розвитку військового туризму в Україні. *Вісник Київського національного університету ім. Т. Шевченка. Військово-спеціальні науки*. 2021. № 4(48). С. 66–69.
3. Тимчук О., Кожухівська Р.. Роль туроператорів у забезпеченні безпеки туризму та просуванні миру і стабільності через військовий туризм. Випуск № 52, 2023. *Економіка та суспільство*. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-14>
4. Банева І.О., Величко О.В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. *Інфраструктура ринку*. 2022. № 67. 48 с.
5. Безуглий В., Грушка В., Суматохіна І. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. Випуск № 63, 2024. *Економіка та суспільство*. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5>
6. Самодай В., Рибальченко Н., Орищенко В.. Антикризове управління підприємством готельної сфери в умовах воєнного стану. Випуск № 44, 2022. *Економіка та суспільство*. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35>
7. Особливості управління підприємствами в умовах глобальних викликів : монографія / за заг. ред. О.В. Зибаревої. Чернівці : Технодрук, 2016. 320 с., С. 29–97
8. Зибарева, О. В. Оцінка рівня соціальної безпеки України через призму сталого розвитку. *Вісник Академії праці, соціальних відносин і туризму. Серія: економіка, психологія та управління*, 2025. 3. <https://doi.org/10.54929/3041-2390-2025-03-01-04>
9. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9(37), 2024. *Наукові інновації та*

передові технології. С. 227-237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237)

10. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10(38), 2024. *Наукові інновації та передові технології*. С. 190-201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-201](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201)