

DOI: [10.32702/2307-2105-2021.2.77](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.2.77)

УДК 338.48

*Н. В. Бугас,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0002-5858-0285*

*А. І. Гутман*

*студент кафедри менеджменту та публічного адміністрування,  
Київський національний університет технологій та дизайну  
ORCID ID: 0000-0002-5430-2288*

## **ВПЛИВ РИЗИКІВ ТА НЕВИЗНАЧЕНОСТЕЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19**

*N. Buhas*

*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Public Administration, Kyiv National University of Technologies and Design*

*A. Hutman*

*Student of the Department of Management and Public Administration,  
Kyiv National University of Technologies and Design*

### **INFLUENCE OF RISKS AND UNCERTAINTIES ON THE EFFICIENCY OF ACTIVITIES SANATORIUMS OF UKRAINE IN CONDITIONS IN A PANDEMIC COVID-19**

*У статті розглянуто та досліджено економічні процеси в сфері санаторно-курортних послуг в умовах пандемії COVID-19. Встановлено, що умовах глобальної пандемії в першу чергу однією із головних умов щодо успішного управління будь-яким підприємством – це створення ефективної системи антикризового менеджменту. У статті досліджено проблему застосування антикризового управління на підприємстві в умовах пандемії, теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з управління підприємством в умовах пандемії. Розглянуто формування санаторно-курортних послуг, виходячи з соціальних і економічних умов та особливостей функціонування сфери рекреації, вивчено чинники впливу на розвиток ринків санаторно-курортних послуг. Досліджено тенденції розвитку сфери санаторно-курортних послуг в Україні в умовах невизначеності, зокрема, що надає чітке усвідомлення доцільності формування державної політики в контексті сприяння її розвитку та покращенню інвестиційної привабливості санаторно-курортних і оздоровчих установ. Запропоновано рекомендації щодо вдосконалення цієї політики щодо розвитку сфери санаторно-курортних послуг в умовах пандемії COVID-19. Встановлено, що одним із засобів протидії кризовим проявам є саме антикризове управління, що на відміну від традиційного фінансового управління характеризується оперативністю у прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високим рівнем ризику; застосуванням непопулярних заходів; оперативним характером вирішуваних завдань в умовах пандемії. Обґрунтовано, що в сучасних умовах, одним з головних критеріїв успішного розвитку підприємств є його забезпечення стійким розвитком та, відповідно, визначено, що створення такого стану*

*можливе лише за умов активного впровадження нових технологій і продукції, прогресивних конкурентних стратегій та превентивного підходу до управління підприємством. Доведено, що для запобігання негативним процесам у функціонуванні підприємств, доцільно виявляти ранні ознаки настання кризових явищ та виявлення негативних явищ на ранніх стадіях, що призводять до руйнування діяльності, може допомогти підвищити ймовірність збереження стійкого розвитку.*

*The article considers and investigates economic processes in the field of sanatorium services in the conditions of the COVID-19 pandemic. It is established that in the context of a global pandemic, one of the main tasks of enterprise management should be to create an effective anti-crisis management system. The article investigates the problem of application of crisis management at the enterprise in a pandemic, theoretical justification and development of practical recommendations for enterprise management in a pandemic. The formation of sanatorium-resort services is considered, proceeding from social and economic conditions and features of functioning of the sphere of recreation, the factors of influence on development of the markets of sanatorium-resort services are studied. Trends in the development of sanatorium services in Ukraine in conditions of uncertainty, in particular, which provides a clear understanding of the feasibility of public policy in the context of promoting its development and improving the investment attractiveness of sanatoriums and health facilities. Recommendations for improving this policy for the development of sanatorium and resort services in the context of the COVID-19 pandemic are offered. It is established that one of the means of counteracting crisis manifestations is anti-crisis management, which, in contrast to traditional financial management, is characterized by efficiency in decision-making; significant costs against the background of the general limitation of financial resources; high level of risk; application of unpopular measures; the operational nature of the tasks to be solved in a pandemic. It is substantiated that in modern conditions, one of the main criteria for successful development of enterprises is its sustainable development and, accordingly, it is determined that the creation of such a state is possible only with active introduction of new technologies and products, progressive competitive strategies and preventive approach to enterprise management. It is proved that to prevent negative processes in the functioning of enterprises, it is advisable to detect early signs of crisis and the detection of negative phenomena in the early stages that lead to the destruction of activities, can help increase the likelihood of sustainable development.*

**Ключові слова:** *ризик; антикризове управління; кризові явища; антикризовий план; умови невизначеності; державне регулювання; пандемія коронавірусу; карантинні заходи.*

**Key words:** *risks; crisis management; crisis phenomena; anti-crisis plan; conditions of uncertainty; state regulation; coronavirus pandemic; quarantine measures.*

**Постановка проблеми.** Головною метою дослідження є аналіз основних ризиків впливу та обґрунтування рівня невизначеності та непередбачуваності середовища в туризмі України в період пандемії коронавірусу, так як карантин паралізував ділову активність в усіх куточках світу. Для українських підприємців це випробування ускладнило й без того непросту економічну ситуацію. Пандемія сколихнула і вплинула чи не на всі підприємства в Україні. Крім того, показала якими незахищеними насправді можуть бути як власники бізнесів, так і наймані працівники. Чи звільняє карантин як форс-мажор від виконання договірних зобов'язань, та чи може відстояти себе працівник, якщо його звільнили або змусили йти в неоплачувану відпустку на невизначений час, так, в умовах спалаху Covid-19 ці питання стали дуже актуальними, адже незрозуміло, коли бізнеси зможуть повернутися в звичний ритм роботи, і чи зможуть взагалі. Найбільше підприємців турбує невизначеність поточної ситуації. В умовах, коли важко передбачити тривалість карантину та зміни у поведінці споживачів, прораховувати будь-які сценарії розвитку свого бізнесу практично неможливо. Зменшення обсягів замовлень, зрив термінів закупок та поставок, паралізація каналів збуту – ось тільки деякі проблеми, з якими зіштовхнувся малий бізнес. Тоді як доходи у багатьох компаній суттєво зменшилися, видатки залишилися практично незмінними (оренда, комунальні послуги), а додалися турботи щодо організації дистанційної роботи або ж організації транспортування співробітників в умовах обмеження пересування. Висока ймовірність виникнення кризових явищ у процесі діяльності підприємств та особливо сучасні умови їх функціонування саме в умовах пандемії, зумовлюють необхідність впровадження специфічних заходів протидії їх розвитку та нейтралізації.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Теоретичні, методологічні й практичні аспекти управління ризиками знайшли відображення в працях багатьох вітчизняних й зарубіжних учених, серед яких Г.Л. Бродецький [12], М.В. Грачова [13], М. Круї [14]. Так, питання щодо перебігу та наслідків пандемії COVID-19 знаходиться зараз на етапі емпіричних узагальнень та прогнозів, що формуються експертами ВООЗ [15], визнаними дослідницькими та консалтинговими організаціями, як наприклад, McKinsey & Company [16], Bloomberg L.P. [17]. Оцінці стану розвитку туристичних підприємств та в тому числі санаторно-курортних закладів присвячені такі основні роботи А.Г. Охріменко [9], І.О. Федорова [10], Ю.Б. Забалдіної [11].

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Пандемія коронавірусу спричинила безпрецедентну кризу в туристичній економіці. У зв'язку з різким падінням економічної активності працівники туристичного сектору зіткнулися з катастрофічним скороченням робочого часу та втратою роботи. Протиепідемічні заходи, вжиті в рамках протидії поширенню коронавірусу, серйозно обмежили переміщення людей навіть в межах країн, де вони живуть, не кажучи вже про закордонні поїздки. З початком карантинних заходів, обмеження на поїздки, пов'язані з COVID-19, діяли у більшості країн світу. 1 червня 2020 року 156 урядів повністю закрили свої кордони для міжнародного туризму[7].

Внаслідок пандемії коронавірусу та введених карантинних заходів падіння українського ВВП за даними Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства першої половини 2020 р. склало 6,5% [1]. За прогнозом Національного банку України (НБУ) падіння ВВП у 2020 року може скласти мінімум 6%[2]. У той же час За оцінкою МВФ, українська економіка зменшиться за підсумками 2020 року на 8,2%[3]. Карантин обрушив споживчі настрої, майже зупинив декілька галузей – роздрібну торгівлю, готельний та ресторанный бізнес, авіаперевезення. Зменшилися обсяги надходжень до бюджету. Внаслідок введення карантину українські компанії заморозили інвестиції та виробничі ланцюжки. За даними експертів, у нинішніх умовах більше 80% підприємств туристичної галузі будуть змушені на кінець року задекларувати збиток. 9% від цих 80% можуть збанкрутувати[8].

Санаторно-курортна справа в Україні є одним з найдавніших видів рекреації. Вітчизняні кліматичні курорти добре відомі. Варто відзначити, що послуги санаторно-курортних закладів в Україні становлять майже 40% від загального обсягу діяльності туристської галузі. Країна має широку і різноманітну ресурсну базу, представлену майже всіма бальнеологічними типами мінеральних вод: вуглекислі; радонові; сульфідні; залізисті; бромні; йодо-бромні та йодні; кременісті; води з підвищеним вмістом органічних речовин; води без специфічних компонентів тощо. Грязьові курорти використовують торфові, мулові, сапропелеві грязі, значні запаси яких є в озерах та лиманах Одеської, Херсонської, Запорізької областей [18].

Взагалі, туристична галузь України першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. Більшість готелів до середини травня залишались зачиненими, не мали можливість офіційно приймати відвідувачів. Також обмеження торкнулися масових заходів – фестивалів, концертів, спортивних змагань, які зазвичай приваблюють гостей з різних міст та країн. У результаті одними із найбільш постраждалих внаслідок карантинних обмежень стали туристичні, курортно-рекреаційні та оздоровчі об'єкти (турбази, санаторії, пансіонати, оздоровчі комплекси), які практично повністю припинили свою діяльність [18].

За різними сценаріями, у 2020 році очікується падіння обсягу міжнародних туристичних прибутків на рівні 58-78 % порівняно з минулим роком. За оцінками експертів, відновлення попиту до рівня 2019 року займе не менше двох років, водночас авіакомпанії будуть змушені підвищити вартість в середньому на 43-54 %, що зменшить попит на подорожі[4]. В цілому, втрати туристичної галузі в Україні оцінюються у понад 1,5 млрд. дол. США [5]. Пізній початок курортно-рекреаційного сезону внаслідок впровадження обмежувальних заходів також створив кумулятивний ефект, який негативно вплинув як на індустрію відпочинку та подорожей, так і на супутні галузі – готельно-ресторанный бізнес, транспорт (пасажирські перевезення), роздрібну торгівлю, індустрію розваг та діяльність установ культури. На додачу до поточних та прогнозованих втрат, сфера туризму Українських Карпат цього року вже постраждала від низького попиту на гірськолижний відпочинок внаслідок аномально теплої зими. Із введення адаптивної фази карантину, початком «високого сезону», справи в готельєрів покращились. Більше того, обмеження пересування (закриті кордони) сприяють розвитку внутрішнього туризму – зростає попит на відпочинок в Україні. Варто відзначити, що традиційно українські курорти відвідувала невелика кількість закордонних туристів, але глобальна пандемія змусила обирати українського відпочивальника замість Туреччини та Єгипту пляжні курорти Одещини та Херсонщини (станом на 2018 р. 88 % українців відпочивали за кордоном [6]). На жаль, транспортні обмеження, психологічний чинник (страх заразитись на COVID-19) стримують наявну внутрішню «відпусткову» міграцію населення.

Якщо говорити про внутрішній туризм нашої держави, то можна виділити групу регіонів саме з туристичною родзинкою, але існує певна кількість невирішених проблем яка не дає розвиватися саме внутрішньому туризму. На нашу думку, потрібно виділити фактори, що в першу чергу обмежують саме розвиток санаторно-курортної сфери:

- недостатня підтримка державою;
- незабезпеченням комплексного розвитку курортних територій;
- зношеністю основних фондів;
- практичною відсутністю інвестицій;
- неефективним, а взагалі іноді повністю відсутнім маркетинг українських курортів;
- низьким рівнем менеджменту;
- низка якість обслуговування та надання послуг;
- дуже мала кількість комплексів, які б відповідали Європейським стандартам надання послуг;
- низка якість доріг, порівняна з європейськими.

Отже, підсумовуючи вищесказане, потрібно відмітити, що в сьогоденних складних умовах роботи санаторно-курортних закладів, а саме в умовах пандемії, норми протиепідемічної безпеки мають стратегічне значення для санаторно-курортного сезону-2020, тому що саме зараз лікування та відновлення громадян на курортах є дуже важливими.

Бізнес по всьому світу вимушений пристосовуватися швидше за усі інші сфери, адже без працюючого підприємницького сектору перемогти пандемію в принципі неможливо. Підприємства намагаються проводити мінімізацію виробничих витрат і перебудовувати діючі до кризи бізнес-процеси. При цьому багато хто з них шукає і знаходить можливість не лише продовжити роботу в кризових умовах, але ще і допомагати суспільству і державі впоратися з новими несподіваними викликами. Антикризове управління в умовах пандемії – це управління підприємством, спрямоване на подолання або відвертання кризового стану, що проявляється в неплатоспроможності, банкрутстві, збитковості в умовах адаптації до карантину. Воно має на увазі також прогнозування кризових ситуацій і розробку стратегій їх стримування і випередження, а в умовах самої кризи – нейтралізацію або мінімізацію його наслідків. Задля ефективного антикризового управління доцільно розрізняти значні відмінності між наслідками кризового становища, що викликане природними, антропогенними, технологічними або експлуатаційними факторами, і кризою, що виникає в результаті поширення пандемії. Найбільшу загрозу криза в умовах пандемії представляє для середнього і малого бізнесу. Третина власників бізнесу, свідчать про падіння доходів на 90-100% з початку карантину. Ці ж підприємці вже звільнили до 50% штату співробітників. Власники малих та середніх підприємств повідомляють про зменшення доходів на 25-50% порівняно з докарантинним періодом і звільнення від 10 до 25% працівників. Втрати прибутків великих підприємств становлять 10-25%, там прогнозується скорочення штату на 25% до кінця обмежувальних заходів. Тому, в першу чергу, українські підприємці від державної влади очікують фінансової підтримки у різних формах. 29% власників підприємницьких структур вважають, що ця підтримка має здійснюватися у формі тимчасового звільнення від сплати податків або ж, принаймні у їхньому істотному зниженні (податкові канікули, тимчасова відміна ЄСВ, ПДФО), також розраховують на компенсацію матеріальних суттєвих збитків.

Так, сьогодні, якщо говорити про успішність бізнесу, то основним фактором розвитку буде його забезпечення стійким розвитком, і відповідно, реалізувати це можливо тільки за умов активного впровадження нових технологій і продукції, прогресивних конкурентних стратегій підприємства, отже, безпосередній вплив на діяльність підприємства, в умовах швидкоплинних змін, мають змінюючи один-одного ризики. І для того, щоб не допустити негативних процесів у роботі підприємства, потрібно виявляти на ранніх стадіях усі ознаки настання кризових явищ, так це дозволить допомогти підвищити ймовірність збереження стійкого розвитку. Одним із засобів протидії кризовим проявам є саме антикризове управління банківською установою. На відміну від традиційного фінансового управління банківською системою, антикризове управління характеризується оперативністю у прийнятті рішень; значною витратністю на фоні загальної обмеженості фінансових ресурсів; високим рівнем ризику; застосуванням непопулярних заходів; оперативним характером вирішуваних завдань; відмовою від стратегічних проектів на користь поточних.

Спалах пандемії негативно відобразився як на попиті, так і на пропозиції з провокуванням подальшого регресу в умовах слабкої світової економіки, геополітичного, соціального та торговельного напруження. Це явище є кризою, яка має характер довгострокового негативного впливу на звичне середовище діяльності в галузі туризму та світової економіки в цілому. Так, комплекс дій превентивного або примусового характеру дасть змогу набагато більше знизити витрати ресурсів на забезпечення виконання поставлених завдань, так як витрати на виявлення та ліквідацію несприятливих факторів значно нижче, ніж на ліквідацію наслідків кризи, яку вони можуть викликати. Засноване таке антикризове управління на принципі запобігання загрози кризи, із послідувачим забезпеченням передбаченням та уникненням будь-яких негативних наслідків. Отже, впровадження даного принципу забезпечується ранньої діагностикою передкризового стану підприємства і своєчасного використання можливостей нейтралізації кризи. Антикризове управління – це комплекс заходів за попередньою оцінкою ймовірності та можливих наслідків потенційних криз, виявлення перших ознак криз, розробки антикризової стратегії, виконання планів антикризових заходів щодо попередження та ліквідації кризової ситуації, ліквідації наслідків кризи і запобігання можливості появи кризових ситуацій у перспективі [7].

Аналіз досвіду тих підприємств, що втрималися в умовах пандемії коронавірусу говорить про те, що потрібно формувати спеціалізований штабний центр з координації питань пов'язаних з коронавірусною ситуацією. Так, даний штабний центр має бути у вигляді підсистеми антикризового управління, яке поєднує потенціал всіх функціональних підрозділів та оперативному плануванні й відповідно, буде вчасно реагувати на певні загрози. Такий штабний центр, в сьогоденних реаліях має зосередити найважливіші управлінські компетентності та організаційні здібності і давати можливість керівникам підприємства для формування превентивної стратегії більше варіантів. Організаційна трансформація системи антикризового управління передбачає створення спеціалізованого штабного центру з протидії загрозам COVID-19. За визначенням його складу він має бути наділений авторитетом в масштабах всього підприємства, що дозволить керівникам груп та експертам швидко тестувати нові підходи, розробляти найефективніші рішення та випереджати кризову динаміку. Так, антикризове управління в умовах пандемії COVID-19 здійснюється в рамках вирішення чотирьох завдань, таких як формування чіткого визначення ситуації, і відповідно, як вона може розвиватися і з якими наслідками; прийняття управлінських рішень і розробка необхідних негайних і стратегічних дій на основі прагматичної та гнучкої операційної моделі; відповідно наступне завдання антикризового управління полягає у збереженні клієнтської бази з врахуванням змін в інтересах та поведінці покупців, і останнє -

менеджмент підприємства має формувати антикризові рішення чітко й послідовно, забезпечуючи розуміння їх необхідності та змісту всім персоналом підприємства.

Отже, в якості важливих заходів антикризового плану підприємствам санаторно-курортної сфери необхідно розглянути наступні:

- потрібно проводити переговори з усіма учасниками ринку туристичних послуг щодо підготовки антикризових заходів та стратегії розвитку туристичної галузі (з урахуванням наслідків коронакризи);
- підготувати регіональні стратегії стимулювання розвитку туризму після закінчення пандемії; саме в тих регіонах, де в першу чергу привабливий внутрішній туризм;
- забезпечити механізм відшкодування коштів туристу за невикористані ваучери;
- встановити механізм моніторингу впровадження заходів підтримки для МСП та працівників, зокрема ліквідності, кредитування та прозорості заходів підтримки;
- запровадити прозорий механізм витрат саме отриманих до місцевих бюджетів коштів від туристичного збору на розвиток внутрішнього туризму, щодо покращення стану довкілля;
- розробити та імплементувати програми, спрямовані на розвиток інновацій та цифровізацію туризму;
- сприяти підвищенню конкурентоспроможності та гнучкості шляхом інвестування в освіту та розвиток навичок представників сектору;
- забезпечити посилення координації та партнерських відносин з учасниками сектору з метою трансформації туризму.

При розробці антикризового плану з подолання наслідків впливу COVID-19 на туристичний сектор в Україні необхідно врахувати рекомендації Глобального кризового комітету з туризму, які розподілені за трьома основними напрямками:

1. Управління кризою та пом'якшення наслідків: збереження робочих місць; підтримки самозайнятих працівників; забезпечення ліквідності; сприяння розвитку навичок та перегляду податків, зборів та норм, що стосуються подорожей та туризму.

2. Забезпечення стимулу та прискорення відновлення, зокрема надання фінансових стимулів, включаючи сприятливу податкову політику; скасування обмежень на поїздки, як тільки це дозволить ситуація; сприяння спрощенню оформлення віз; підвищення довіри споживачів.

3. Підготовка до майбутнього: приділяти більше уваги ролі туристичного сектору в економіці країни та досягненні цілей сталого розвитку; розробляти плани готовності до викликів майбутнього та використовувати цю можливість для переходу до циркулярної економіки.

Щоб підтримати гулузь, на нашу думку потрібно створити інструмент комунікації для координації розвитку та просування туризму, включаючи управління кризовими ситуаціями; розробити та запустити реалізацію програми підтримки бізнесу в рамках якої передбачені прямі гранти підприємствам туристичної галузі для зниження втрат через коронавірус;

- змінити умови скасування бронювання подорожей, щоб дозволити заміну відшкодування кредитом або ваучером на еквівалентну суму на майбутню послугу. Мета в тому, щоб уникнути негайного відтоку грошових коштів та допомогти компаніям пройти важкий етап, оскільки клієнти мають право вимагати повернення коштів, якщо ваучер не використовується;

- передбачити компенсації для працівників компаній туристичної галузі, що найбільше постраждали від пандемії;

Ми вважаємо, що зміни в санаторно-курортної галузі мають бути в удосконаленні фінансово-економічних механізмів відтворення курортно-рекреаційного потенціалу, також потрібно організувати доступний ринок санаторно-курортних та оздоровчих послуг для максимального задоволення потреб населення, проведенні роздержавлення та приватизації санаторно-курортних закладів, заохочення конкуренції та оптимізації управління цими закладами. Відповідно саме для санаторно-курортних закладів адаптивний карантин не покращив ситуацію в туристичній сфері, так зазвичай в регіонах просто недотримуються жодних карантинних обмежень, тому так і відбувається, що готелі стають основним чинником розповсюдження коронавірусу. Очікувана економічна рецесія в Україні, падіння рівня добробуту населення, що матиме наслідком неможливість витратити гроші на відпочинок, ще більш деструктивно вплине на галузь. Для того, щоб запустити галузь після сезону, який, як свідчать наявні дані, було втрачено, потрібно перш за все, розпочати реалізацію програм з підтримки бізнесу, збереження робочих місць туристичного сектору та відновити впевненість людей у безпеці подорожей. Так, Розробляючи план повернення до звичного режиму роботи, компанії мають чудову можливість зосередити свої зусилля на пошуку нових способів взаємодії людини і технологій. Компанії мають переглянути своє ставлення до технологій і, замість того, щоб розглядати їх як заміну людині, мають розробляти стратегії для доповнення чи поєднання можливостей технологій і людини. Це допоможе не лише оптимізувати витрати, а й створити цінність та врешті-решт додати значущості роботі своїх працівників.

З огляду на зазначене, на нашу думку, державі потрібно діяти швидко й неупереджено, аби подолати коронавірус і його економічні наслідки. Необхідно забезпечити ефективні й проактивні заходи для запобігання зараженню вірусом, а також запровадити чітко спрямовану політику щодо підтримки систем охорони здоров'я та її працівників, а також захисту доходів вразливих соціальних груп і підприємств під час цієї пандемії. Підтримувальна макроекономічна політика може допомогти відновити довіру та сприяти відновленню попиту. Якщо впливатимуть негативні ризики, а зростання відбуватиметься на значно нижчому рівні протягом тривалого періоду, то потрібно буде здійснювати скоординовані багатосторонні дії для забезпечення

ефективної політики в галузі охорони здоров'я, стримування й пом'якшення заходів контролю діяльності бізнесу, підтримки суб'єктів господарювання і звичайних громадян із низьким рівнем доходу тощо.

**Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі.** Попри трагічність і невизначеність ситуації, люди не втратили надії, а суспільство демонструвало емпатію та стійкість. Організації оперативного вжили заходів щодо захисту здоров'я та забезпечення безпеки своїх співробітників і запровадили нові HR стратегії для організації роботи у віддаленому режимі. Хоча чимало компаній опинилися в скрутному становищі та були змушені скорочувати персонал, відправляти у неоплачувану відпустку і тимчасово припинити свою діяльність. Різні екосистеми об'єдналися, щоб разом, об'єднуючи зусилля, розпочати значущі зміни. Соціальне підприємництво почало активно поширюватися у бізнес-середовищі. Важливо усвідомити, що криза спонукає українські бізнеси до справді героїчних та безпрецедентних дій. Однак, справжнє відновлення можливе лише за умови збереження тривалого ефекту від таких заходів. Тому самих ідей і намірів недостатньо. Потрібні швидкі і глибокі зміни: відхід від вузького сприйняття викликів щодо людського капіталу і усвідомлення масштабності ролі людини на роботі, переосмислення звичних підходів до роботи з персоналом, пошук і закріплення нових практик, які б враховували потреби працівників, їхні життєві обставини, стан здоров'я, покликання і можливості

#### **Список джерел інформації.**

1. Українська економіка впала за півроку на 6,5%. У другому кварталі - на 11% - <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/>
2. НБУ може погіршити прогноз падіння ВВП на 2020 рік мінімум до 6% - банкіри - <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/21/663191/>
3. МВФ погіршив прогноз падіння ВВП України в 2020 році - <https://ua-news.liga.net/economics/news/mvfpogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukraini-v-2020-rotsi>
4. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків -: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>
5. За оцінками МКІП щодо втрати імпорту та експорту послуг, пов'язаних з подорожами, від пандемії – <https://mkms.gov.ua/news/3733.html>
6. Національний інститут стратегічних досліджень. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків -: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>
7. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses: Updated 15July2020
8. Zoom или туристический бум: что будет с внутренним туризмом после карантина: <https://hromadske.ua/ru/posts/zoom-ili-turisticheskij-bum-chto-budet-s-vnutrennim-turizmom-posle-karantina>
9. Охріменко А.Г. Удосконалення територіальної організації рекреаційного комплексу Подільського регіону: автореф. дис... канд. екон. наук.: 08.10.01 / Охріменко А.Г.; НАН України, Рада по вивч. продукт. сил України. – К., 2001. – 18 с.
10. Федоров І.О. Оцінка ефективності фінансовогосподарської діяльності підприємств санаторнокурортного комплексу: автореф. дис... канд. екон. наук.: 08.04.01 / Федоров І.О. / Укр. акад. банк. справи. – Суми, 2002. – 19 с.
11. Забалдіна Ю.Б. Економічна діагностика та прогнозування розвитку регіонального ринку туристичних послуг: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.10.01 / Забалдіна Ю. Б.; Науково-дослідний економічний ін-т Міністерства економіки України. – К., 2006. – 20 с.
12. Бродецкий Г.Л., Гусев Д.А., Елин Е.А. Управление рисками в логистике: Учеб. пособие для студ. учреждений высш. проф. образования. – М.: Академия, 2010. – 192 с.
13. Грачева М.В., Ляпина С.Ю. Управление рисками в инновационной деятельности: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям. – М.: ЮНИТИДАНА, 2010. – 352 с
14. Круи М., Галай Д., Марк Р. Основы риск менеджмента / Пер. с англ.; Науч. ред. В.Б. Минасян. – М.: Юртай, 2011. – 390 с.
15. Weekly epidemiological update – 17 November 2020. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>
16. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2020. McKinsey & Company. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/>
17. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat>
18. <https://www.kas.de/documents>

#### **References.**

1. “The Ukrainian economy fell by 6.5% in six months. In the second quarter - by 11%”, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/08/6/663774/> (Accessed 24 Jan 2021).
2. “NBU may worsen the forecast of GDP decline in 2020 to at least 6%”, [Online], available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/07/21/663191/> (Accessed 24 Jan 2021).
3. “IMF downgrades Ukraine's GDP forecast in 2020”, [Online], available at: <https://ua-news.liga.net/economics/news/mvfpogirshiv-prognoz-padinnya-vvp-ukraini-v-2020-rotsi> (Accessed 24 Jan 2021).

4. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, "Regarding the development of tourism in Ukraine in the conditions of increased epidemic risks", [Online], available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (Accessed 24 Jan 2021).
5. "According to ICIP estimates on the loss of imports and exports of travel-related services from the pandemic", [Online], available at: <https://mkms.gov.ua/news/3733.html> (Accessed 24 Jan 2021).
6. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen, "Regarding the development of tourism in Ukraine in the conditions of increased epidemic risks", [Online], available at: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf> (Accessed 24 Jan 2021).
7. OECD. Coronavirus (COVID-19): SME Policy Responses: Updated 15July2020
8. "Zoom or tourism boom: what will happen to domestic tourism after the quarantine", [Online], available at: <https://hromadske.ua/ru/posts/zoom-ili-turisticheskij-bum-chto-budet-s-vnutrennim-turizmom-posle-karantina> (Accessed 24 Jan 2021).
9. Okhrimenko, A.H. (2001), "Improving the territorial organization of the recreational complex of the Podolsk region", Ph.D. Thesis, 08.10.01, NAN Ukrainy, Rada po vyvch. produkt. syl Ukrainy, Kyiv, Ukraine, P. 18.
10. Fedorov, I.O. (2002), "Estimation of efficiency of financial and economic activity of the enterprises of a sanatorium-resort complex", Ph.D. Thesis, 08.04.01, Ukr. akad. bank. Spravy, Sumy, Ukraine, P. 19.
11. Zabaldina, Yu.B. (2006), "Economic diagnostics and forecasting of development of the regional market of tourist services", Ph.D. Thesis, 08.10.01, Naukovo-doslidnyi ekonomichniy in-t Ministerstva ekonomiky Ukrainy, Kyiv, Ukraine, P. 20.
12. Brodeckij, G.L. Gusev, D.A. and Elin, E.A. (2010), *Upravlenie riskami v logistike: Ucheb. posobie dlja stud. uchrezhdenij vyssh. prof. Obrazovaniya* [Risk management in logistics: A textbook for students of institutions of higher prof. education], Akademija, Moscow, Russia, P. 192.
13. Gracheva, M.V. and Ljapina, S.Ju. (2010), *Upravlenie riskami v innovacionnoj dejatel'nosti: Ucheb. posobie dlja studentov vuzov, obuchajushhihsja po jekonomicheskim special'nostjam* [Risk Management in Innovation: A textbook for university students enrolled in economic specialties], JuNITIDANA, Moscow, Russia, P. 352.
14. Kruiб M. Galajб D. and Mark, R. (2011), *Osnovy risk menedzhmenta* [Fundamentals of risk management], Jurtaj, Moscow, Russia, P. 390 s.
15. Weekly epidemiological update – 17 November 2020, [Online], available at: <https://www.who.int/publications/m/item/weekly-epidemiological-update---17-november-2020.2>
16. COVID-19: Briefing materials. Global health and crisis response. 30.10.2020. McKinsey & Company, available at: <https://www.mckinsey.com/> (Accessed 24 Jan 2021).
17. India Exceeds 1 Million Cases; Fauci Gives Warning: Virus Update, [Online], available at: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-07-17/manila-may-return-to-lockdown-fauci-has-warningvirus-updat> (Accessed 24 Jan 2021).
18. <https://www.kas.de/documents> (Accessed 24 Jan 2021).

Стаття надійшла до редакції 05.02.2021 р.