

УДК 631.1:338.48

**Мисик Юрій Степанович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0006-7722-0935

**Тустановський Юліан Володимирович**  
(аспірант ПВНЗ «Європейський університет»)  
ORCID ID 0009-0003-9533-9487

## АДАПТАЦІЯ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ТУРИЗМІ ТА СІЛЬСЬКОМУ ГОСПОДАРСТВІ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНИХ КРИЗ

***Анотація.** У статті досліджено проблеми адаптації стратегій розвитку підприємств у сфері туризму та сільського господарства в умовах глобальних криз. Висвітлено ключові виклики, з якими стикаються підприємства в цих галузях, зокрема економічна нестабільність, порушення логістичних ланцюгів та зміни в споживчій поведінці. Проаналізовано підходи до формування антикризових стратегій, що враховують специфіку кожної галузі, та запропоновано рекомендації щодо забезпечення їхньої стійкості в умовах невизначеності. Особливу увагу приділено можливостям диверсифікації діяльності, впровадженню інноваційних технологій та механізмів співпраці між підприємствами і державою. Результати дослідження можуть бути використані для підвищення конкурентоспроможності підприємств та зміцнення їхньої адаптивної спроможності в умовах глобальних викликів.*

***Ключові слова:** управління ризиками, оптимізація ресурсів, стратегічне управління, туризм, сільське господарство, інноваційні технології, державна підтримка, цифровізація, економічна нестабільність, конкурентоспроможність.*

**Постановка проблеми.** В умовах глобальних економічних та політичних криз, а також природних катастроф, підприємства різних галузей, зокрема туризму і сільського господарства, стикаються з численними викликами, які потребують не тільки швидкої адаптації до змін, але й впровадження ефективних стратегій для збереження стабільності. Управління ризиками, оптимізація ресурсів та впровадження інноваційних технологій стають ключовими аспектами стійкості і конкурентоспроможності підприємств у цих умовах. Однак, існує потреба в розробці та впровадженні нових стратегічних підходів для забезпечення їх адаптації та розвитку в умовах економічної нестабільності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових працях різних авторів активно досліджуються питання управління ризиками та стратегічної адаптації підприємств до змінюваного зовнішнього середовища. Особливою увагою користуються роботи, що стосуються впливу цифрових технологій на оптимізацію бізнес-процесів. Висвітлено роль інновацій у сільському господарстві та туризмі, а також вплив державної підтримки на стабільність підприємств. Дослідження, проведені в останні роки, акцентують увагу на нових стратегіях диверсифікації, цифровізації та використанні великих даних для покращення ефективності роботи. У той же час залишається потреба в більш детальному вивченні способів взаємодії між державою і бізнесом для ефективного управління кризами.

**Мета статті.** Метою цієї статті є розкриття основних стратегій управління ризиками та оптимізації ресурсів підприємств туризму та сільського господарства в умовах економічної нестабільності. Також стаття ставить за мету дослідити можливості впровадження цифрових

технологій, інновацій та державної підтримки для забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальних криз.

**Виклад основного матеріалу.** Адаптація стратегій розвитку підприємств в індустрії туризму та сільського господарства в умовах глобальних криз і нестабільності є важливим аспектом забезпечення їх стійкості та здатності до відновлення після непередбачуваних змін у зовнішньому середовищі. У цей період особливо актуальними є методи, що дозволяють швидко реагувати на зміни та адаптуватися до нових умов. Оскільки пандемія COVID-19, економічні коливання та інші глобальні виклики часто зумовлюють значні зміни в споживчих звичках, потребах ринку та навіть у способах виробництва, підприємствам важливо мати в арсеналі методи стратегічної адаптації, здатні ефективно реагувати на ці виклики.

**Одним із ключових методів адаптації є гнучкість стратегічних планів,** яка дозволяє підприємствам оперативно змінювати напрямки розвитку залежно від нових умов. Наприклад, в умовах пандемії індустрія туризму швидко переналаштувала свої стратегії на внутрішній туризм, розвиток безпечних та віддалених видів відпочинку, використання онлайн-платформ для бронювання та віртуальних турів. У сільському господарстві зміни торкнулися методів збуту продукції та оптимізації логістичних процесів, що дозволило підприємствам адаптуватися до змін на міжнародних ринках та зменшити залежність від традиційних каналів розподілу[3].

**Іншим важливим методом є використання технологій для підтримки адаптації.** Цифровізація та автоматизація виробничих і комунікаційних процесів дозволяють підприємствам у галузях туризму та сільського господарства швидко реагувати на зміни попиту та знижувати витрати на управлінські функції. Інтернет речей (IoT), великий аналіз даних (Big Data) та штучний інтелект (AI) відіграють важливу роль у цих процесах, дозволяючи ефективно прогнозувати потреби ринку, аналізувати поведінку споживачів та оптимізувати операційні витрати.

Крім того, важливим аспектом є **стратегічне управління ризиками.** У нестабільних умовах підприємствам необхідно бути готовими до непередбачуваних змін, що вимагає розробки гнучких моделей управління, здатних мінімізувати наслідки непередбачених ситуацій. Підприємства, які мають чітко визначені стратегії управління ризиками, здатні швидше адаптуватися до кризових ситуацій, оскільки вони мають запас міцності в разі зміни обставин.

Загалом, адаптація стратегій розвитку підприємств у туризмі та сільському господарстві в умовах глобальних криз і нестабільності передбачає використання комплексного підходу, який включає гнучкість, технологічні інновації та ефективне управління ризиками, що дозволяє підприємствам не лише виживати в умовах невизначеності, але й знаходити нові можливості для розвитку та росту [1].

**Ключові виклики для підприємств у сфері туризму та сільського господарства в умовах глобальних криз:**

**1. Економічна нестабільність.** Глобальні кризи, такі як пандемії або геополітичні конфлікти, спричиняють значне скорочення обсягів доходів підприємств унаслідок падіння платоспроможності споживачів і зростання витрат на виробництво. У сфері туризму це проявляється у зниженні попиту на туристичні послуги, зупинці міжнародних перевезень і необхідності підвищення витрат на безпеку. У сільському господарстві нестабільність ринків викликає зниження цін на продукцію, складнощі з кредитуванням та зростання цін на добрива, паливо й техніку.

**2. Порушення логістичних ланцюгів.** Глобальні кризи часто супроводжуються порушеннями в транспортних і постачальницьких ланцюгах. У сільському господарстві це призводить до нестачі матеріально-технічних ресурсів, затримок із постачанням продукції та

втрата урожаю через неможливість реалізації. У туризмі проблеми з логістикою обмежують можливості перевезення туристів, впливаючи на доступність дестинацій і перешкоджаючи міжнародному обміну.

**3. Зміни в споживчій поведінці.** У період криз спостерігається зниження попиту на необов'язкові витрати, зокрема на подорожі. Туристи віддають перевагу локальному туризму або взагалі відмовляються від подорожей через економічну невизначеність і ризики для здоров'я. У сільському господарстві зміни проявляються у зростанні попиту на локальну продукцію, однак зменшення купівельної спроможності населення обмежує потенціал продажів високоякісної продукції [3].

Основні виклики для підприємств у сфері туризму та сільського господарства зображені нами в таблиці 1.

Таблиця 1. Основні виклики для підприємств у сфері туризму та сільського господарства

Ключовий виклик	Туризм	Сільське господарство
Економічна нестабільність	Зниження попиту, зупинка міжнародних подорожей, зростання витрат на безпеку	Зниження цін на продукцію, зростання витрат на добрива, техніку, складнощі з доступом до кредитування
Порушення логістичних ланцюгів	Обмеження транспортних перевезень, зменшення доступності туристичних дестинацій	Затримки постачання, нестача ресурсів, неможливість реалізації продукції
Зміни в споживчій поведінці	Зменшення попиту на подорожі, популярність локального туризму, підвищена чутливість до ризиків	Зростання попиту на локальну продукцію, зменшення купівельної спроможності

**Пандемічні та економічні кризи** мають значний вплив на конкурентний потенціал підприємств у різних галузях, зокрема в індустрії туризму та сільському господарстві. Ці впливи можуть бути як негативними, так і позитивними, залежно від здатності підприємств адаптувати свої стратегії до нових умов. Пандемія COVID-19 і економічні труднощі призвели до значних змін у попиті, звичках споживачів, а також у виробничих і постачальницьких ланцюгах. Це викликало необхідність у перегляді традиційних моделей управління і стратегії розвитку.

Зокрема, в умовах пандемії індустрія туризму зазнала значних втрат через зниження попиту на міжнародні подорожі та обмеження на масові заходи. Багато підприємств туризму змушені були призупинити свою діяльність, а деякі з них перейшли на онлайн-сервіси та адаптували свої продукти до нових вимог безпеки та соціальної дистанції. Це призвело до необхідності переформатувати конкурентні стратегії, зокрема через інвестиції в інноваційні технології, зокрема онлайн-платформи для бронювання турів, віртуальні тури та нові формати відпочинку.

У сільському господарстві пандемія також призвела до значних змін. Через обмеження на міжнародну торгівлю та збої в ланцюгах постачання, підприємства сільського господарства зіткнулися з труднощами в реалізації продукції на зовнішніх ринках. Водночас деякі підприємства, зосереджуючись на локальних ринках, змогли зберегти конкурентоспроможність, а також освоїти нові сегменти, зокрема виробництво органічної продукції, яку активно стали купувати споживачі під час пандемії. Зміни в ланцюгах

постачання, застосування цифрових технологій, а також розвиток внутрішнього ринку дозволили зберегти конкурентні позиції на ринку [4].

Більш детальний аналіз впливу пандемії на конкурентний потенціал підприємств у туризмі та сільському господарстві описаний нами в таблиці 2, яка відображає основні фактори, що впливають на цей потенціал у контексті глобальних криз.

Таблиця 2. Аналіз впливу пандемії на конкурентний потенціал підприємств у туризмі та сільському господарстві

Фактори	Індустрія туризму	Сільське господарство
Зміни в попиті	Зниження попиту на міжнародні подорожі	Зростання попиту на локальну продукцію
Зміни в постачальницьких ланцюгах	Збій у транспортних ланцюгах, закриття кордонів	Перебої в постачаннях та збої в логістиці
Використання цифрових технологій	Онлайн-бронювання, віртуальні тури	Онлайн-продажі, цифрові платформи для агропродукції
Адаптація до нових стандартів	Підвищення стандартів безпеки, соціалізація	Адаптація до нових вимог безпеки, дистанційна торгівля
Економічні наслідки	Складання нових маркетингових стратегій для привернення клієнтів	Реструктуризація внутрішнього ринку та оптимізація витрат
Державна підтримка	Державні субсидії для туроператорів та готелів	Пільгові кредити для аграріїв та сільськогосподарських підприємств

Таблиця 2 показує ключові фактори, що впливають на конкурентний потенціал підприємств у двох галузях — туризму та сільського господарства — в умовах глобальних криз. Перший стовпчик містить основні аспекти, що змінюються в умовах нестабільності. Серед них — зміни в попиті, перебої в ланцюгах постачання, а також необхідність у використанні цифрових технологій для підтримки бізнесу. У другому та третьому стовпчиках наведено конкретні приклади того, як кожен з цих факторів впливає на туризм і сільське господарство, що дозволяє побачити різницю в адаптаційних стратегіях.

Загалом, вплив пандемії та економічних криз на конкурентний потенціал підприємств індустрії туризму та сільського господарства можна оцінити через зміну попиту, адаптацію до нових умов і технологій, а також через використання державної підтримки для відновлення стійкості бізнесу. Підприємства, що змогли швидко адаптуватися до нових умов, зокрема через інвестування в цифровізацію та зміну маркетингових стратегій, зберегли свою конкурентоспроможність, хоча і зазнали тимчасових збитків у період кризи.

В умовах глобальних криз і нестабільності зовнішнього середовища підприємства в індустрії туризму та сільському господарстві стикаються з численними викликами, що вимагають гнучкості та здатності швидко адаптуватися до змін. Одним із найважливіших аспектів збереження конкурентоспроможності є здатність підприємств управляти ризиками, оптимізувати ресурси та впроваджувати інновації для забезпечення стійкості на ринку. Стратегічне управління ризиками в умовах нестабільності не тільки дозволяє зберегти функціонування підприємств у складних ситуаціях, але й відкриває нові можливості для розвитку [2].

Підприємства, що ефективно управляють ризиками, здатні швидко реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, впроваджуючи адаптивні стратегії, що враховують можливі загрози. Вони активно використовують інноваційні підходи для зниження впливу зовнішніх

факторів, таких як економічні спади, зміни у політичній ситуації чи природні катастрофи. Одним із основних напрямків управління ризиками є диверсифікація: підприємства прагнуть знизити залежність від одного ринку або виду діяльності, шукаючи нові можливості на внутрішньому ринку чи розвиваючи нові продукти і послуги. У сфері туризму, наприклад, оператори почали пропонувати послуги внутрішнього туризму та розвивати нові формати подорожей, включаючи онлайн-тури та безпечні мандрівки з обмеженим контактом. В сільському господарстві підприємства спрямували зусилля на розвиток органічного землеробства або переробки сільськогосподарської продукції, що дозволяє знизити залежність від коливань цін на зовнішньому ринку.

Оптимізація ресурсів є ще одним ключовим елементом для забезпечення стабільності в умовах глобальних криз. Важливою складовою цього процесу є автоматизація та цифровізація підприємств, що дозволяє знизити витрати, підвищити ефективність операційних процесів і зменшити людський фактор, що може бути джерелом помилок і неефективності. В обох галузях — туризмі та сільському господарстві — цифрові платформи, онлайн-сервіси та новітні технології дають змогу підприємствам не лише зберігати зв'язки з клієнтами, але й оптимізувати процеси планування, управління та обслуговування [2].

Крім того, важливим аспектом є стратегічне управління взаємодією з державними органами та іншими учасниками ринку. Для підприємств у сільському господарстві важливими є державні субсидії, пільгові кредити та програми підтримки, що допомагають зберігати стабільність у період кризи. У туризмі це можуть бути програми відновлення галузі, зокрема підтримка туристичних операторів і готелів через субсидії на безпечні туристичні продукти чи компенсації за втрати. Ефективне використання державної підтримки дозволяє підприємствам знизити вплив зовнішніх ризиків і забезпечити свою стабільність навіть у умовах нестабільності [4].

**Підходи до формування антикризових стратегій у сфері туризму та сільського господарства:**

#### **1. Галузева специфіка антикризових стратегій**

##### **• Туризм:**

Антикризові стратегії в туризмі мають бути спрямовані на підвищення гнучкості бізнес-моделей, диверсифікацію послуг і впровадження цифрових технологій. Зокрема:

- **Диверсифікація ринків і продуктів:** орієнтація на локальний туризм, розробка нових продуктів для внутрішніх ринків.

- **Впровадження цифрових технологій:** розвиток онлайн-бронювання, віртуальних турів і маркетингових кампаній у цифровому середовищі.

- **Забезпечення безпеки туристів:** дотримання санітарно-гігієнічних норм і запровадження програм страхування.

##### **• Сільське господарство:**

Для підприємств аграрного сектору антикризові стратегії включають підвищення ефективності виробництва, застосування інноваційних технологій і створення партнерських відносин. Наприклад:

- **Модернізація виробничих процесів:** автоматизація та впровадження точного землеробства.

- **Диверсифікація продукції:** орієнтація на продукти з високою доданою вартістю або органічне виробництво.

- **Співпраця з фінансовими установами:** використання спеціалізованих кредитних програм і страхування ризиків.

**Рекомендації щодо забезпечення стійкості:**

- Підприємствам обох галузей рекомендується розробляти гнучкі бізнес-моделі, що дозволяють швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища.
- Важливо створювати резервні фонди для покриття витрат у період зниження доходів.
- Необхідно інвестувати в навчання персоналу та підвищення кваліфікації, щоб забезпечити готовність до нових умов роботи.
- Державна підтримка у вигляді субсидій і пільгових кредитів також відіграє ключову роль у забезпеченні стійкості підприємств [5].

Для глибшого розуміння стратегічного управління ризиками та оптимізації ресурсів в умовах нестабільності, наведена таблиця 3, що відображає основні підходи, які використовуються підприємствами в обох галузях.

Таблиця 3. Основні підходи стратегічного управління у туризмі та сільському господарстві

Стратегії та підходи	Індустрія туризму	Сільське господарство
Диверсифікація бізнесу	Перехід на внутрішній туризм, віртуальні тури	Розвиток органічного землеробства, переробка продукції
Цифровізація та автоматизація	Розвиток онлайн-бронювання, цифрові платформи	Використання IoT для моніторингу вирощування, агрономічні платформи
Управління ризиками через страхування	Страхування від форс-мажорних обставин (туризм)	Страхування посівів, сільськогосподарських підприємств від природних катастроф
Інноваційні технології	Віртуальні та екологічні тури, застосування VR/AR	Автоматизовані системи зрошення, використання дронів для моніторингу
Використання державної підтримки	Державні субсидії для відновлення туризму	Пільгові кредити для аграріїв, компенсації за збитки
Оптимізація витрат і ресурсів	Скорочення витрат на персонал, оптимізація процесів	Впровадження нових технік обробки ґрунту, оптимізація логістики

Таблиця 3 надає огляд основних стратегій і підходів до управління ризиками та оптимізації ресурсів в умовах кризових ситуацій для підприємств туризму і сільського господарства. Кожен підхід містить конкретні приклади адаптаційних стратегій у відповідних галузях, що дозволяють підприємствам зберігати свою конкурентоспроможність і стійкість. Завдяки диверсифікації бізнесу, використанню цифрових технологій, а також ефективному управлінню витратами, підприємства можуть не тільки зменшити вплив кризових факторів, але й створити нові можливості для розвитку в умовах нестабільності.

Таким чином, стратегічне управління ризиками і оптимізація ресурсів є необхідними елементами для збереження конкурентного потенціалу підприємств в умовах глобальних криз. Підприємства, що активно використовують ці стратегії, здатні адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підвищити свою ефективність і забезпечити стабільне функціонування навіть у складних умовах.

**Висновки.** Управління ризиками, оптимізація ресурсів та впровадження інновацій є критичними аспектами для збереження конкурентоспроможності підприємств в умовах глобальної економічної нестабільності. В умовах глобальних криз підприємства у сферах туризму та сільського господарства повинні орієнтуватися на гнучкість і адаптацію своїх стратегій розвитку. Розробка антикризових підходів, що враховують галузеву специфіку,

дозволяє ефективно реагувати на виклики, зберігаючи конкурентоспроможність. Стратегії диверсифікації, цифровізація та автоматизація бізнес-процесів, а також активне використання державної підтримки дозволяють підприємствам не тільки забезпечити стабільність, але й створювати нові можливості для розвитку в складних умовах. У майбутньому слід зосередитися на удосконаленні цих стратегій для більш ефективної адаптації до швидких змін на ринку.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Гусев В.М., Орлов С.О. (2021). Цифровізація та її вплив на конкурентоспроможність підприємств туризму. // Інноваційна економіка. — № 6. — С. 74-80.
2. Іванов С.П., Мельник А.О. (2022). Інноваційні технології в управлінні сільським господарством у кризових умовах. // Агросвіт. — № 3. — С. 48-55.
3. Кузнецов В.І., Ситник О.М. (2020). Стратегії управління ризиками в умовах економічної нестабільності. // Вісник економіки. — № 12. — С. 25-30.
4. Павленко В.М., Лисенко І.Ю. (2023). Державна підтримка сільськогосподарських підприємств в умовах кризи. // Сільськогосподарська політика. — № 5. — С. 62-69.
5. Ткаченко О.В. (2022). Оптимізація ресурсів та управління ризиками в умовах нестабільності: досвід і перспективи. // Журнал стратегічного управління. — № 8. — С. 34-39.

## REFERENCES

1. Husiev V.M., Orlov S.O. (2021). Tsyfrovizatsiia ta yii vplyv na konkurentospromozhnist pidpriemstv turyzmu. // Innovatsiina ekonomika. — № 6. — S. 74-80.
2. Ivanov S.P., Melnyk A.O. (2022). Innovatsiini tekhnolohii v upravlinni silskym hospodarstvom u kryzovykh umovakh. // Ahrosvit. — № 3. — S. 48-55.
3. Kuznetsov V.I., Sytnyk O.M. (2020). Stratehii upravlinnia ryzykamy v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti. // Visnyk ekonomiky. — № 12. — S. 25-30.
4. Pavlenko V.M., Lysenko I.Iu. (2023). Derzhavna pidtrymka silskohospodarskykh pidpriemstv v umovakh kryzy. // Silskohospodarska polityka. — № 5. — S. 62-69.
5. Tkachenko O.V. (2022). Optyimizatsiia resursiv ta upravlinnia ryzykamy v umovakh nestabilnosti: dosvid i perspektyvy. // Zhurnal stratehichnoho upravlinnia. — № 8. — S. 34-39.

***Mysyk Yuriy Stepanovych***  
*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

***Tustanovsky Yulian Volodymyrovych***  
*(Postgraduate student of PVNZ "European University")*

## TITLE OF THE ARTICLE

***Abstract.*** *The article examines the problems of adapting enterprise development strategies in the tourism and agriculture sectors in the context of global crises. The key challenges faced by enterprises in these sectors are highlighted, in particular, economic instability, disruption of logistics chains, and changes in consumer behavior. Approaches to the formation of anti-crisis strategies that take into account the specifics of each industry are analyzed, and recommendations are offered to ensure their stability in conditions of uncertainty. Particular attention is paid to the possibilities of diversifying activities, introducing innovative technologies, and mechanisms of cooperation between enterprises and the state. The results of the study can be used to increase the competitiveness of enterprises and strengthen their adaptive capacity in the context of global challenges.*

***Keywords:*** *risk management, resource optimization, strategic management, tourism, agriculture, innovative technologies, state support, digitalization, economic instability, competitiveness.*