

STRATEGIES FOR ADAPTATION OF SANATORIUM AND RESORT INSTITUTIONS IN THE CONDITIONS OF THE COVID-19 PANDEMIC

L. Udvorgeli, K. Khaustova, M. Choriy

Mukachevo State University

Key words:

*Adaptation strategy
State strategy
COVID-19 pandemic
Sanatoriums
Adaptation tools*

Article history:

Received 03.08.2021
Received in revised form
16.08.2021
Accepted 26.08.2021

Corresponding author:

K. Khaustova

E-mail:

haustovksena@gmail.com

ABSTRACT

The problems of strategic adaptation of sanatorium-resort establishments to new realities acquire considerable urgency in the conditions of the pandemic caused by COVID-19 and accompanying quarantine measures were explored in the article. The purpose of the article is to study the essence and practical principles of formation and implementation of the strategy of adaptation of sanatoriums in the conditions of the COVID-19 pandemic at the macro and micro levels

The essence and features of adaptation of sanatoriums in the conditions of pandemic were investigated, the concept of strategy of adaptation was defined and its basic kinds were characterized. The foreign experience of implementation of adaptation measures in the field of tourism and hospitality on macro- and micro-comparisons was analyzed, the key conditions of preservation and development of domestic sanatorium-recreational potential in the post-pandemic period were determined. The main adaptation measures which need to be implemented in Ukraine in the conditions of coronary crisis and post-pandemic period were systematized to ensure the restoration of trust in domestic institutions of the sanatorium and recreation industry and to create preconditions for its further development

The research used general scientific methods: monographic, dialectical and abstract-logical, methods of comparison, logical generalization and synthesis.

The strategy of adaptation of sanatoriums in new economic, social, organizational and sanitary conditions first of all provides creation of safe conditions of the organization of services for consumers by reorganization of business processes, expansion or reduction of the range of services, changes in personnel policy, introduction of more flexible pricing policy and active implementation innovative technologies. The processes of stabilization and development of the industry in the post-pandemic period require additional attention and effective government decisions in the context of developing appropriate strategies for the development of the industry in the new conditions, which should be based on international experience in this field.

DOI: 10.24263/2225-2924-2021-27-4-12

СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ САНАТОРНО-КУРОРТНИХ ЗАКЛАДІВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

Л. І. Удворгелі, К. М. Хаустова, М. В. Чорій

Мукачівський державний університет

У статті визначено особливості та проблеми стратегічної адаптації санаторно-курортних закладів в умовах пандемії, викликаной COVID-19, та супроводжуваних карантинних заходів. Досліджено сутність і практичні засади формування та реалізації стратегії адаптації санаторно-курортних закладів в умовах пандемії COVID-19 на макро- та мікрорівнях. Визначено поняття стратегії адаптації та охарактеризовано її основні різновиди. Проаналізовано зарубіжний досвід реалізації адаптаційних заходів у сфері туризму і гостинності на макро- та мікрорівнях, визначено ключові умови збереження і розвитку вітчизняного санаторно-рекреаційного потенціалу в постпандемічний період. Систематизовано основні адаптаційні заходи, що необхідно здійснити в Україні в умовах коронакризи та постпандемічний період для забезпечення відновлення довіри до вітчизняних закладів санаторно-рекреаційної галузі та створення передумов для її подальшого розвитку.

Обґрунтовано, що стратегія адаптації санаторно-курортних закладів до нових економічних, соціальних, організаційних та санітарних умов передбачає насамперед створення безпечних умов організації послуг для споживачів шляхом реорганізації бізнес-процесів, розширення або скорочення асортименту послуг, змін у кадровій політиці, запровадження більш гнучкої цінової політики та активного впровадження інноваційних технологій. Процеси стабілізації та розвитку галузі в постпандемічний період потребують додаткової уваги та ефективних рішень уряду в контексті розроблення відповідних стратегій розвитку галузі в нових умовах, що повинні орієнтуватися на міжнародний досвід у цій сфері.

При проведенні дослідження використовувались загальнонаукові методи: монографічний, діалектичний і абстрактно-логічний, методи порівняння, логічного узагальнення та синтезу.

Ключові слова: стратегія адаптації, державна стратегія, пандемія COVID-19, санаторно-курортні заклади, інструменти адаптації.

Постановка проблеми. В умовах суттєвого прискорення соціально-економічних, технологічних, інформаційних політичних та інших трансформацій соціально-економічного середовища здатність вчасно змінюватися є одним з провідних факторів успіху та важливою умовою виживання підприємств на ринку. Особливої актуальності проблеми тактичної і стратегічної адаптації набувають на тлі глобального поширення пандемії COVID-19 та супроводжуваних обмежувальних заходів, що суттєво вплинули на становище, перспективи та умови функціонування підприємств санаторно-рекреаційної галузі.

За даними організації UNWTO (Всесвітня туристична організація), вже станом на кінець травня 2020 р. в галузі відбулося скорочення туристичних потоків

на 67 млн та зменшення доходу на 80 млн дол. США, а за 2020 р. у цілому збитки туристичної галузі внаслідок пандемії COVID-19 у світі перевищили 800 млрд дол. США та призвели до втрати робочих місць — понад 100—120 млн осіб, зайнятих у туристично-рекреаційній сфері (UNWTO, 2020).

Зважаючи на наслідки пандемії, що ще декілька років будуть впливати на розподіл, обсяги та напрямки туристичних потоків, потребує перегляду концепція організації санаторно-рекреаційного обслуговування, а також розроблення адаптивних стратегій відновлення галузі в нових умовах як на рівні національних економік, так і на рівні окремих суб'єктів господарювання, що зумовило вибір мети та цілей дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми розвитку підприємств сфери туризму, гостинності та санаторно-курортних закладів в умовах змінного середовища розглядалися у працях (Мороз & Феленчак, 2019; Якушев, 2020). Теоретичні та практичні аспекти управління адаптацією підприємств досліджувалися у працях (Мельник, 2016; Вишневецька, 2007; Кудлаєнко, 2011). Вплив наслідків пандемії COVID-19 на розвиток сфери туризму на світовому ринку та в окремих країнах світу, а також пошук нових рішень і шляхів розвитку галузей туристичного та рекреаційно-оздоровчого сектору в умовах нових загроз є предметом доваження багатьох зарубіжних науковців, серед яких (Mulder, 2020; Rodríguez-Antón, 2020; Uğur & Akbiyik, 2020; Tsai, 2021; Welfens, 2020; Assaf & Scuderi, 2021; Atsiz, 2021).

Зважаючи на непередбачуваність проблеми виникнення пандемії COVID-19, відсутність ефективних прогнозів щодо її подальшого поширення та наслідків, зокрема і для світового туризму, проблеми розробки стратегій адаптації санаторно-рекреаційних закладів до кризових умов для забезпечення їх виживання і розвитку є новими та недостатньо дослідженими в Україні, що актуалізує подальші дослідження в цьому напрямку.

Мета дослідження: дослідження сутності та практичних засад формування і реалізації стратегії адаптації санаторно-курортних закладів в умовах пандемії COVID-19 на макро- та мікрорівнях.

Матеріали і методи. Методологічною основою дослідження є вивчення сутності, видів стратегій адаптації та основних напрямків їх використання для забезпечення поступової стабілізації та виходу на траєкторію конкурентного розвитку підприємств санаторно-курортної галузі в умовах пандемії COVID-19 та постпандемійний період. У статті використано таку сукупність методів дослідження: монографічний, діалектичний і абстрактно-логічний, методи порівняння, логічного узагальнення та синтезу.

Викладення основних результатів дослідження. Проблему адаптивності управління розглядають з різних точок зору: як процес прийняття і реалізації рішень, як господарську й управлінську систему, здатну змінюватися відповідно до вимог середовища, та як стратегію, що формується в процесі реалізації цілей на основі ситуаційного підходу.

Адаптивне управління являє собою систему взаємопов'язаних функцій й організаційно узгоджених процесів безперервного аналізу релевантних факторів і реагування на їх вплив шляхом приведення у відповідність внутрішнього

середовища зовнішнім викликам, а в деяких випадках — цілеспрямованого впливу на зміни параметрів зовнішнього середовища відповідно до потреб підприємства (Khaustova, 2016).

Адаптація підприємства до зовнішніх умов вимагає своєчасності, гнучкості та економності, тобто має бути адекватною стану економіки в конкретний проміжок часу. Внаслідок цього виникає необхідність у належному забезпеченні об'єктивною та достовірною інформацією, відомостями з різних джерел, тому що швидкість отримання даних безпосередньо впливає на швидкість адаптивної реакції підприємства (Мельник, 2016).

Основним організаційним підґрунтям, що визначає механізми адаптивних дій відповідно до змінюваних умов та вибору найбільш актуальних альтернатив досягнення стратегічних цілей підприємства, є стратегія адаптації.

Стратегія адаптації в умовах посилених трансформаційних процесів і супроводжуючої їх турбулентності є концепцією стратегічного багатоваріантного мислення та «дорожньою картою» щодо прийняття рішень для досягнення стратегічної мети та цілей підприємства, що опирається насамперед на людський потенціал (творчі, креативні компетенції), якісне інформаційно-аналітичне забезпечення та інновації. Основним завданням стратегії адаптації є мінімізація зовнішніх негативних впливів та максимізація вигод, що виникають на шляху стратегічного розвитку підприємства й сприяють збереженню стійкості та внутрішньої цілісності організації, її конкурентоспроможності та економічному зростанню.

Попри використання різноманітних інструментів і методів, стратегії адаптації підприємств умовно можна розділити на дві групи: стратегії реактивної адаптації та стратегії проактивної адаптації.

Стратегії реактивної адаптації передбачають наявність маркетингового інструментарію дослідження ринкових, політичних, сезонних та інших змін і вироблення тактичних заходів для забезпечення беззбиткового функціонування як реакцію на ці зміни. Найчастіше інструментами адаптації виступають: цінова та рекламна політика, незначні зміни асортименту, скорочення (розширення) окремих видів діяльності, чисельна адаптація персоналу, зниження витрат. Практика функціонування більшості підприємств санаторного-рекреаційної галузі України в умовах пандемії свідчить, що саме цей вид стратегії застосовується у вітчизняних організаціях. Причинами такого підходу є насамперед слабка система стратегічного управління, брак фінансових ресурсів для інвестування в реорганізацію бізнес-процесів, низький рівень кваліфікації персоналу, низький рівень інноваційної активності та відсутність державної підтримки.

Стратегії проактивної адаптації орієнтовані насамперед на формування адаптивного потенціалу підприємства, що дає змогу вчасно передбачати, превентивно реагувати та ефективно перебудовуватися відповідно змін середовища. Характерними особливостями проактивної стратегії адаптації підприємства є: високоорганізований, орієнтований на інноваційне мислення кадровий потенціал, впровадження інновацій, сценарне прогнозування і стратегування, цифровізація бізнес-процесів (Вишневецька, 2007).

Важливим елементом формування та реалізації стратегії адаптації є використання сучасних інформаційних технологій, зокрема аналізу й обробки інформації, визначення релевантних трендів і сценарних прогнозів. У процесі адаптації санаторно-курортних закладів і підприємств сфери туризму загалом варто враховувати нові тренди, що сформувалися в умовах пандемії:

- зростаючий інтерес до місцевої культури і традицій (інформаційна доступність завдяки сучасним технологіям і негнучкість багатьох вітчизняних туроператорів стимулює населення до самостійної організації відпочинку);
- перевага надається індивідуальним подорожам і персоналізованим пропозиціям;
- зростання популярності духовних і паломницьких подорожей;
- розвиток трансформативних подорожей: комбінування ділових подорожей і розваг (волонтерство, культурний обмін, заходи з командоутворення);
- подорожі з метою відвідування конкретної події (змагання, музичні концерти та фестивалі, гастрономічні тури тощо);
- технологічний прогрес, який поступово впроваджується і в готельно-туристичній галузі: роботи, чат-боти, віртуальна та доповнена реальності тощо (Якушев, 2020).

Основна перевага санаторно-курортного господарства України — наявність значного природно-ресурсного потенціалу. Різноманітність природних лікувальних ресурсів представлена мінеральними водами різного складу, лікувальними грязями, озокеритом та м'якими кліматичними умовами. Завдяки розмаїттю природних лікувальних ресурсів Україна є сприятливим місцем для лікування та оздоровлення (Мороз & Феленчак, 2019). Вказані переваги, за умови розроблення дієвих стратегій, можуть бути використані для розвитку галузі в умовах постпандемічного періоду та сприяти залученню ширшого кола споживачів як на внутрішньому, так і зовнішньому ринку відповідних послуг.

В умовах пандемії COVID-19 перед усіма підприємствами санаторно-рекреаційної сфери постають завдання найбільш ефективної адаптації до нових умов. Попри специфіку функціонування окремих закладів, основними напрямком адаптації є створення безпечних умов отримання послуг, що потребує певної реорганізації бізнес-процесів, розширення або скорочення асортименту послуг, запровадження більш гнучкої цінової політики та інноваційних технологій.

Пандемія COVID-19 та її швидке поширення на глобальному рівні — непередбачуваний деструктивний чинник, що суттєво вплинув на стан світової економіки. Сфера туризму та рекреації стала однією з найбільш уразливих галузей світового господарства та зазнала значних збитків. Подальший розвиток туристичного сектору та супутніх сфер послуг у новій реальності потребує розроблення стратегії адаптації та узгодження дій на всіх рівнях: глобальному, національному, регіональному та локальному. Провідна роль у забезпеченні збереження галузі та створення умов для ефективної адаптації підприємств туристичної та санаторно-рекреаційної сфери, на нашу думку, належить державі. Насамперед через той факт, що в нових умовах, які передбачають мож-

ливість введення різних обмежень, самі ринкові механізми розвитку підприємств вже не працюють.

Частка туризму в загальній економіці України є темою поглиблених дискусій і складає, згідно з офіційною статистикою, близько 3—4% ВВП, що значно нижче за міжнародний середній показник (який дорівнює 10%). Відтак туризм практично не береться до уваги при формуванні економічної політики на національному рівні. Однак останні дані від міжнародних структур (перш за все Всесвітньої туристичної організації ООН, UNWTO) підтверджують власні розрахунки внутрішніх експертів, які визначили цю частку на рівні близько 9% ВВП України. Це дає підстави вважати цей показник набагато важливішим для української економіки, ніж раніше. Що стосується наслідків пандемії COVID-19 у сфері туризму, то Україна перебуває у відносно кращій ситуації, ніж більшість країн, оскільки тут частка внутрішнього та виїзного туризму значно перевищує показники вхідного потоку (UNWTO, 2020).

Зважаючи на кризовий стан національної економіки та нагальність вирішення проблем у сфері охорони здоров'я, виробництві та інших життєзабезпечуючих секторах національної економіки, яким надається пріоритетна перевага в умовах пандемії, підприємства туристично-рекреаційної сфери не отримали вчасної допомоги та відповідних адаптаційних заходів від держави, окрім певного переліку обмежень щодо організації їх діяльності та незначних компенсацій для вивільнених працівників.

Попри недостатньо високий внесок у ВВП України, в туристичній і суміжних галузях зайнято понад 900 тис. працівників, а туристичний збір є вагомою дохідною складовою бюджету окремих регіонів України. Окрім того, зважаючи на наявний природний, географічний потенціал і багату культурну спадщину, туристичну та санаторно-рекреаційну галузь можна вважати одним із пріоритетних напрямків сталого розвитку національної економіки. Це підтверджує важливість розроблення й реалізації державної програми стратегічної адаптації і розвитку туристичного сектору в умовах пандемії та постпандемійного періоду.

Варто зазначити, що адаптація та поступове відновлення туристичної та санаторно-рекреаційної сфери в умовах пандемії та її соціальних, правових і економічних наслідків залежить від ефективності рішень уряду та розроблення відповідних стратегій розвитку галузі в нових умовах. У цьому контексті, на нашу думку, варто вивчати зарубіжний досвід боротьби з пандемією та захисту в цих умовах найбільш вразливих секторів економіки.

До прикладу, однією з країн, санаторно-курортна та туристична сфера якої зазнала значних збитків внаслідок пандемії COVID-19, є Іспанія. Негативні наслідки поширення пандемії та відповідні жорсткі обмежувальні заходи суттєво вдарили по розвитку туризму в цій країні та, відповідно, по всій економіці, оскільки саме туризм є однією з бюджетоутворюючих галузей (надходження у 2019 р. склали понад 12,3% ВВП). За даними державної служби статистики Іспанії, впродовж перших 7 місяців 2020 р. сумарний потік іноземних туристів скоротився порівняно з аналогічним періодом 2019 р. на 72,8%, що призвело до скорочення доходів туристичної галузі на суму понад 38 млрд євро (НТО України, 2020).

Завдяки впровадженню тактичних заходів, що впроваджувалися в Іспанії в умовах тотальних карантинних обмежень, вдалося зберегти персонал у сфері санаторно-готельної індустрії та запобігти різкому спаду ділової активності. Наступним кроком на етапі поступового послаблення карантину стала перебудова основних бізнес-процесів готелів та інших закладів розміщення з орієнтацією на гарантування безпечного проживання гостей, створення умов для мінімального контактування, посилення заходів санітарної безпеки у готелях та переформатування відповідних маркетингових концепцій продукту з акцентом саме на збереження здоров'я гостей.

Важливим інструментом адаптації санаторно-курортних закладів та підприємств гостинності в Іспанії та інших європейських країнах є прискорення процесів діджиталізації, спрямованих на підвищення інформаційного супроводу та контролю всіх бізнес-процесів, дотримання протоколів внутрішньої безпеки, посилення інформаційно-просвітницьких кампаній у сфері здоров'я, особистого захисту й профілактики в умовах пандемії, мінімізацію прямого контакту між співробітниками готелю й гостями.

Аналізуючи адаптаційні заходи, спрямовані на підтримку та збереження підприємств туристичного бізнесу та сфери гостинності в європейських країнах, можна виділити ряд заходів, що здійснювалися майже всіма урядами:

1. Організаційно-правові — формування законів, нормативних актів щодо регулювання підприємницької діяльності в умовах карантинних заходів, розробка загальних протоколів дотримання правил безпеки, визначення чітких умов їх застосування на підприємствах різних сфер обслуговування та організації контролю.

2. Інформаційні заходи спрямовані на посилення інформаційної обізнаності громадян щодо умов та обмежень перебування у місцях і закладах розміщення різного типу, правил поведінки, дотримання гігієни та соціальних норм, а також відповідальності за їх порушення.

3. Фінансові заходи, спрямовані на фінансову підтримку підприємств у секторах, виживання яких опинилося під загрозою в умовах обмежувальних заходів, що передбачають: державне гарантування безвідсоткових кредитів для проведення адаптаційних санітарних заходів на підприємствах; виплати державою мінімальної заробітної плати тимчасово вивільненим працівникам; підтримка самозайнятих працівників у туристичному секторі за рахунок фінансових вигод, серед яких пільгове оподаткування, відстрочка кредитних боргів тощо.

Організація ефективної адаптації та формування підвалин для розвитку санаторно-рекреаційної сфери і туризму в Україні в умовах коронакризи та постпандемічний період потребують розробленні комплексної інтегральної стратегії, що включатиме медико-санітарну, транспортно-логістичну, інноваційну, інформаційну та фінансову складові, які в комплексі забезпечуватимуть прискорену модернізацію та перехід туристичної сфери на шлях сталого розвитку й сприятимуть формуванню іміджу галузі у контексті надання якісних, безпечних і доступних послуг для різних категорій внутрішніх і зовнішніх споживачів.

За рекомендаціями експертів Національного інституту стратегічних досліджень, до першочергових заходів, що стратегічно сприятимуть відновленню довіри до вітчизняних закладів санаторно-рекреаційної галузі та сфер гостинності і стимулюватимуть активізацію туризму, зокрема внутрішнього, можна віднести (НІСД, 2020):

1. У сфері охорони здоров'я:

- розроблення та впровадження методичних рекомендацій щодо посилення спроможності (кадри, оснащення) медичних закладів і надання медичної допомоги на територіях із значним сезонним припливом населення;

- формування єдиних державних стандартів і протоколів санаторно-курортного обслуговування, організації харчування та готельних послуг в умовах різного рівня епідеміологічної небезпеки максимально наближених до відповідних стандартів, прийнятих в європейських країнах;

- сприяти розробці та впровадженню спеціалізованих комплексних оздоровчих програм, орієнтованих цільовим чином на осіб з категорій ризику, а також методичних рекомендацій щодо імплементації таких програм у регіонах з відповідними природно-кліматичними показниками.

2. В інформаційній сфері:

- створення єдиної інтерактивної інформаційної туристичної платформи щодо рівня епідеміологічної безпеки в регіонах, діючих режимів перевезень, рівня поточної та прогнозованої завантаженості санаторно-курортних закладів, санітарних норм та умов перебування;

- створення механізму гарантування втрат туристів від скасування поїздки внаслідок поширення епідемії шляхом надання ваучерів на скасовані бронювання, тривалістю від 6 місяців;

- сприяння формуванню сприятливого іміджу вітчизняних закладів та формуванню культури «безпечного» відпочинку.

3. У фінансовій сфері:

- створення умов для залучення інвестицій у розвиток туризму;

- спрощення доступу до фінансів, зокрема представниками малого і середнього бізнесу;

- фінансове стимулювання підприємств до реінжинірингу окремих бізнес-процесів, що сприятимуть зниженню санітарно-епідеміологічних ризиків і впровадженню інноваційних технологій через механізми цільового субсидування, пільгового оподаткування та кредитування.

4. У сфері транспортного забезпечення:

- збільшити термін бронювання квитків понад термін 45 днів для розширення можливостей планування роботи туристичних компаній і попереднього замовлення колективних турів;

- сприяти організації надання пакетних транспортних послуг у співпраці з громадами туристичних територій, що дають змогу зменшити зовнішні контакти туристів, які дістаються не персональним транспортом (організація чартерних автобусних рейсів з великих міст чи залізничних вузлів тощо).

Отже, ефективність адаптації та вихід на шлях поступового відновлення діяльності санаторно-курортних закладів України в умовах пандемічних загроз

потребує розроблення чітких і зрозумілих механізмів функціонування економіки загалом та, зокрема, підприємств сфери послуг відповідно до рівня небезпеки, формування системи санітарних норм і рекомендацій для різних видів діяльності, що дають змогу збалансувати потреби споживача, економічну доцільність послуг та відповідний рівень епідеміологічної безпеки.

Висновки

В умовах посилення глобальних трансформаційних процесів на тлі поширення світової пандемії COVID-19 подальший розвиток підприємств санаторно-рекреаційної галузі та сфери туризму загалом потребують перегляду діючих стратегій та переходу у формат адаптивного стратегічного розвитку, що потребує інтеграції зусиль усіх учасників ринку та посиленої державної підтримки. Ефективна адаптація санаторно-курортних закладів до нових економічних, соціальних, організаційних і санітарних умов потребує насамперед створення безпечних умов організації послуг для споживачів, що передбачає певну реорганізацію бізнес-процесів, розширення або скорочення асортименту послуг, змін у кадровій політиці, запровадження більш гнучкої цінової політики та активного впровадження інноваційних технологій.

Адаптація та поступове відновлення туристичної та санаторно-рекреаційної сфери в умовах пандемії та її наслідків залежить від ефективності рішень уряду та розроблення відповідних стратегій розвитку галузі в нових умовах, що повинні орієнтуватися на міжнародний досвід у цій сфері та впроваджувати відповідні механізми регулювання, координації, стандартизації й фінансової допомоги суб'єктам підприємництва, що дасть змогу досягнути високого рівня захисту і збереження здоров'я споживачів послуг, та, водночас, забезпечити сприятливі умови для поступового виходу галузі з кризового становища й утримання конкурентних позицій.

Практичне значення одержаних результатів виявляється у визначенні ключових складових і напрямків реалізації стратегії адаптації санаторно-курортних закладів України в умовах пандемії COVID-19 на мікро- та макрорівнях.

Подальші дослідження спрямовуватимуться на пошук найбільш оптимальних бізнес-моделей та організації послуг санаторно-курортних закладів з урахуванням нових викликів, можливостей та обмежень у постпандемічний період в Україні.

Література

Вишневецька, К. В. (2007). Моделі адаптації підприємства у постіндустріальних умовах господарювання. *Фінансовий простір*, 1(25), 125—129.

Кудлаєнко, С. В. (2011). Наукові засади формування економічного механізму адаптації до кризових умов. *Вісник ХНУ*, 5, (2), 32—36.

Мельник, М. А. (2016). Адаптація підприємства як засіб забезпечення його економічної безпеки. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 6(230), 87—90.

Мороз, С. Р., Феленчак, Ю. Б. (2019). Сучасні тенденції розвитку санаторно-курортного господарства в туристичному комплексі України. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського*, 30(69), 99—104.

НТО України (2020). Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Взято з <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>.

НІСД (2020). Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків. Аналітична записка. Взято з <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>.

Якушев, О. (2020). Інноваційні технології в управлінні бізнес-процесами підприємств сфери готельно-ресторанних та туристичних послуг. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*, 3(2), 195—208.

Assaf, A. & Scuderi, R. (2020). COVID-19 and the recovery of the tourism industry. *Tourism Economics*, 26(5), 731—733.

Rodríguez-Antón, José Miguel & Alonso-Almeida, Mariadel Mar (2020). COVID-19 Impacts and Recovery Strategies: The Case of the Hospitality Industry in Spain. *Sustainability*, 12. Взято з <https://doi.org/10.3390/su1220859>.

Khaustova, K. M. (2016). Theoretical aspects of strategic adaptation management of enterprises. *Economic Processes Management: International Scientific E-Journal*, 3. Взято з http://epm.fem.sumdu.edu.ua/download/20163/epm2016_3_1.pdf.

Uğur, Naciye Güliz & Akbıyık, Adem (2020). Impacts of COVID-19 on global tourism industry: A cross-regional comparison. *Tour Manag Perspect*, 36. Взято з <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100744>.

Mulder, Nanno (2020). The impact of the COVID-19 pandemic on the tourism sector in Latin America and the Caribbean, and options for a sustainable and resilient recovery. *International Trade*, 157. Взято з https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/46502/S2000751_en.pdf.

Atsız, Ozan (2021). Virtual reality technology and physical distancing: A review on limiting human interaction in tourism. *Journal of Multidisciplinary Academic Tourism*, 27—35.

Tsai M-C (2021). Developing a sustainability strategy for Taiwan's tourism industry after the COVID-19 pandemic. *PLoS ONE*, 16(3). Взято з <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248319>.

UNWTO (2020). World Tourism Barometer. Взято з <https://web.unwto.org/s3-eu-west-1.amazonaws.com/s3fs-public/2020-05/Barometer%20-%20May%202020%20-%20Short.pdf>.

Welfens, P. J. J. (2020). Macroeconomic and healthcare aspects of the coronavirus epidemic: EU, US and global perspectives. *International Economics and Economic Policy*. Взято з <https://doi.org/10.1007/s10368-020-00465-3>.