

Стратегії антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг

Костянтин Греков

здобувач освітньо-наукового ступеня доктора філософії,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: HrekovKV@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0002-4524-3861

Віктор Алькема

доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри управлінських технологій,
ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», м. Київ, Україна,
e-mail: alkema@krok.edu.ua,
ORCID: 0000-0001-5997-7076

Актуальність теми. Туризм на сьогоднішній день є важливою сферою економіки провідних країн світу з досить високим темпом зростання. Індустрія туризму, як одна з сфер вітчизняної економіки мала позитивну динаміку росту але після військової агресії путінської росії зіштовхується з негативними явищами. Відповідно і суб'єкти господарювання, що займаються даним напрямком приречені функціонувати в умовах впливу низки деструктивних чинників різного характеру. Ще донедавна компанії могли розглядати негативні події як щось надзвичайне. Але події останніх років та особливо проблеми що виникають на даному відрізку часу, вказують на необхідність імплементації у вітчизняну практику інструментів антикризового управління, які стають невід'ємною частиною бізнес-діяльності. Актуальним є також необхідність здійснення наукових розробок з цього напрямку та створення нових підходів до управління суб'єктами ринку туристичних послуг, які функціонують в умовах невизначеності. Ця невизначеність пов'язана в першу чергу з наслідками військового вторгнення росії на територію України та пов'язаною з ним дестабілізуючою соціально-економічною динамікою. Саме війна принесла безліч проблем, які призвели до кризового стану як туризму так і економічної сфери в цілому (відмова західних перевізників від рейсів в Україну, закриття повітряного простору, заборона або неможливість відвідувати певні туристичні регіони всередині країни, що пов'язано, на превеликий жаль, із замінуваннями, окупацією, фізичним пошкодженням або знищенням об'єктів, втратою роботи, що призводить до зuboжіння населення, а відповідно відкладає туристичні потреби на другорядний план). Через низку зазначених та інших чинників суттєво зменшилось число турфірм, велика кількість працівників готелів і турфірм виїхали до інших країн світу. Але, всі війни закінчуються і ця обов'язково закінчиться перемогою України! Є достатньо приводів для оптимізму. Навіть попри війну відкриваються нові готелі. Україна після війни ввійде в топ по відвідуванню іноземними туристами (починаючи з політиків, блогерів, волонтерів, акторів, режисерів, науковців та закінчуючи самим звичайним туристом). Тому саме зараз, а не після війни потрібно розвивати, досліджувати антикризові заходи, які забезпечать ефективну адаптацію підприємств туристичної сфери до нових

умов діяльності.. Саме зараз потрібно розробляти та впроваджувати методи антикризового управління в діяльності суб'єктів туристичної діяльності. Вже зараз потрібно продумати закладам вищої освіти (державних і приватних форм власності) як готувати фахівців з туризму для задоволення майбутніх потреб суб'єктів сфери туризму.

Мета дослідження. Метою дослідження є аналіз чинників які впливають на вибір та формування стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг функціонуючих в умовах невизначеності їх діяльності.

Для досягнення встановленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- здійснено глибокий бібліографічний аналіз наукових джерел щодо видової класифікації та сутності стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг;
- ідентифіковано чинники, які є визначальними у виборі виду стратегій антикризового управління суб'єктами міжнародного ринку туристичних послуг;
- виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі стратегії антикризового управління регіональними суб'єктами ринку туристичних послуг які функціонують в умовах агресивної військової агресії путінської росії проти України та супутніх деструктивних процесів які з нею пов'язані.

Об'єктом дослідження є антикризова діяльність вітчизняних суб'єктів ринку туристичних послуг.

Предмет дослідження – теоретико-методичні та науково-практичні аспекти формування стратегій антикризового управління діяльністю вітчизняних суб'єктів ринку туристичних послуг.

Етапи та результати. На першому етапі дослідження було здійснено глибокий бібліографічний аналіз наукових джерел щодо видової класифікації та сутності стратегій антикризового управління суб'єктів ринку туристичних послуг. В процесі аналізу виявлено, що існують різні підходи до класифікації стратегій антикризового управління (в цілому, а не лише на ринку туристичних послуг). Найбільш поширені з них: класифікація за рівнем чи масштабом дії (стратегії на рівні економіки в цілому, стратегії на рівні галузі чи сфери діяльності, стратегії на рівні підприємства); класифікація за спрямованістю дій (стратегії, спрямовані на збільшення прибутку; стратегії спрямовані на зменшення витрат; стратегії спрямовані на збільшення обсягів продажу; стратегії спрямовані на оптимізацію діяльності компанії); класифікація за стадією кризи (стратегії перед кризою; стратегії в період кризи; стратегії в після кризовий період); класифікація за способами виходу з кризи (стратегії «виживання»; стратегії «реструктуризації»; стратегії «зміни напрямку діяльності»; стратегії «розвитку»); класифікація за інструментами антикризового управління (фінансові стратегії; маркетингові стратегії; персонал-менеджмент; оптимізація виробничих процесів; інноваційні стратегії).

На наступному кроці цього етапу було встановлено, що існує кілька антикризових стратегій управління для суб'єктів ринку туристичних послуг, які можуть допомогти зменшити негативні наслідки кризи, а саме: диверсифікація

продукту - розширення асортименту туристичних послуг, включаючи напрями, типи і різноманітність подорожей; збільшення ефективності маркетингу - зосередження на більш привабливих для клієнтів пропозиціях, а також використання ефективних інструментів реклами та просування; зменшення витрат - зменшення витрат на операційну діяльність, у тому числі на утримання персоналу та оренду приміщень; реорганізація - перегляд організаційної структури компанії та змісту функцій з метою оптимізації процесів та ресурсів; розвиток онлайн-продажів - розвиток електронної комерції та впровадження інтернет-технологій для забезпечення доступності продуктів та послуг для широкого кола клієнтів; співпраця з іншими гравцями ринку - укладання стратегічних партнерств та співпраця з іншими гравцями ринку для підвищення конкурентної здатності та розширення асортименту послуг; підвищення якості послуг - підвищення якості основних послуг, включаючи надання додаткових послуг та забезпечення клієнтам персоналізованого підходу; робота з лояльністю клієнтів - створення програм лояльності, які підтримують зв'язок з клієнтами та підвищують їх задоволеність послугами; контроль та аналіз даних - систематичний аналіз та контроль.

Другий етап був пов'язаний з ідентифікацією чинників, які є визначальними у виборі виду стратегій антикризового управління суб'єктами міжнародного ринку туристичних послуг. В результаті було виявлено, що існує декілька факторів, які можуть впливати на вибір стратегій антикризового управління суб'єктами міжнародного ринку туристичних послуг. Серед основних чинників ідентифіковано наступні:

1. Рівень кризової ситуації: У залежності від рівня кризової ситуації (наприклад, пандемії або політичної нестабільності), суб'єкти міжнародного ринку туристичних послуг можуть вибирати різні стратегії антикризового управління. Наприклад, якщо криза є тимчасовою і пов'язана зі здоров'ям туристів, компанії можуть вирішити скоротити обсяги продажів та захистити своїх клієнтів. Якщо криза є більш серйозною і пов'язана зі зміною геополітичної ситуації, компанії можуть змінити напрямки своєї діяльності та пересвідчити своїх клієнтів.

2. Фінансові можливості: Фінансові можливості суб'єктів міжнародного ринку туристичних послуг можуть впливати на вибір антикризових стратегій. Якщо компанія має достатньо ресурсів, вона може інвестувати в рекламу та маркетинг для збереження свого іміджу. У разі обмеженості фінансових можливостей, компанії можуть зосередитися на зниженні витрат та підтримці своїх працівників та клієнтів.

3. Стратегічні цілі: Суб'єкти міжнародного ринку туристичних послуг можуть визначити свої стратегічні цілі та вибрати антикризові стратегії, що найкраще їх реалізують.

На завершальному етапі дослідження було виявлено специфічні чинники, які є важливими у виборі стратегії антикризового управління вітчизняними регіональними суб'єктами ринку туристичних послуг які функціонують в умовах агресивної військової агресії путінської росії проти України та супутніх

деструктивних процесів які з нею пов'язані. До таких чинників на нашу думку слід віднести:

1. **Безпека туристів:** в умовах війни і конфлікту безпека туристів стає головним пріоритетом. Суб'єкти ринку туристичних послуг повинні бути готові надати своїм клієнтам гарантії їх безпеки. Це може включати в себе застосування додаткових заходів безпеки, таких як детальне інформування туристів про потенційні ризики та небезпеки, підвищення рівня безпеки перевезення та проживання, надання додаткового страхування та інші.

2. **Фінансова стійкість:** в умовах кризи туристичний бізнес може стати менш прибутковим, тому важливо забезпечити фінансову стійкість підприємства. Це може означати зменшення витрат, укладання нових договорів з постачальниками послуг, включення нових технологій та ін.

3. **Маркетингові зусилля:** підприємства повинні продовжувати просувати свої послуги та залучати нових клієнтів, навіть в умовах кризи. Ефективні маркетингові зусилля можуть включати удосконалення сайту та посилення активності в соціальних мережах, знижки та пропозиції.

4. **Гнучкість:** Суб'єкти ринку туристичних послуг повинні бути готові до швидкої зміни своїх стратегій відповідно до змін у ситуації на місці. Вони повинні бути гнучкими та реагувати на потреби своїх клієнтів та пристосовуватися до змін в обмеженнях та рекомендаціях.

5. **Партнерство:** Суб'єкти ринку туристичних послуг повинні шукати можливості для партнерства з іншими галузями та організаціями, щоб розширити свій бізнес.

Висновок. Антикризовий менеджмент є важливою складовою управління бізнесом у військовий час або період економічної нестабільності. У відношенні туристичного бізнесу, чинники, які пов'язані з наслідками російської війни проти України суттєво вплинули на розвиток туризму та призвели до зменшення кількості туристів, зниження доходів та загрози для безпеки туристів. Отже, для успішного антикризового менеджменту в туристичному бізнесі необхідно виконати наступні кроки. Проаналізувати ситуацію шляхом детального вивчення ситуації на ринку туризму, з'ясувати основні тенденції та очікування споживачів. Також слід визначити можливі ризики та небезпеки, які пов'язані з наслідками війни. На основі отриманої інформації потрібно розробити стратегію, яка враховує можливі ризики та допомагає зменшити їх вплив на бізнес. Стратегія повинна містити детальний план дій для кожного випадку, що може статися. Здійснити заходи щодо забезпечення безпеки туристів є однією з найважливіших задач в антикризовому менеджменті в умовах воєнного стану. Тому потрібно вивчити ситуацію з безпекою в туристичних місцях та розробити план дій у разі загрози. Потрібно також використовувати маркетингові інструменти, щоб збільшити кількість туристів та підвищити їхній інтерес до подорожей в цей регіон.

Ключові слова: суб'єкт ринку туристичних послуг; управління; антикризове

управління; розвиток; ризик; стейкхолдер; стратегії.

Список використаних джерел

1. Офіційний сайт Всесвітньої туристичної організації. URL: <https://www.unwto.org/impact-assessment-of-the-covid-19-outbreak-on-international-tourism>.
2. Коніщева Н. Й. Маркетингові інструменти антикризового управління розвитком туристичних підприємств. Вісник ДІТБ. 2012. №16. С. 157–166. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/konischeva7.htm.
3. Єпіфанова І., Оранська Н. Сутність антикризового управління підприємством. Економіка і суспільство. 2016. №2. С. 265–269. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/2_ukr/47.pdf.
4. Школа І.М. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія / І. М. Школа, Т.М. Ореховська, О.П. Корольчук, В.Ф. Кифяк. – Чернівці: Книги – XXI, 2007. – 291 с. – URL: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm.
5. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) – 2-е вид., перероб. та доп. / О.А. Любіцева. – К.: “Альтерпрес”, 2003.-436 с.
6. Гуменюк, В., Казюка, Н., Маланюк, Т., Вівсюк, І., & Бетлей, А. (2022). МІЖНАРОДНИЙ ГОТЕЛЬНО-ТУРИСТИЧНИЙ БІЗНЕС: АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(42), 493–501. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.1.42.2022.3738>.
7. Радченко Г. А. Стратегічні аспекти антикризового маркетингу в індустрії туризму в контексті економічного і соціального розвитку України / Г. А. Радченко, К. А. Горюнова // *Менеджер*. - 2016. - № 3. - С. 32-38. - URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzhm_2016_3_6.
8. Glaesser, D.(2006), *Crisis management in the Tourism Industry*, Butterworth Heinemann, Oxford, UK. - URL: <https://dspace.uef.edu.vn/bitstream/123456789/29126/1/Crisis%20Management%20in%20the%20Tourism%20Industry-2006-338.4r.pdf>.
9. *What is Anti-Crisis Management* // IGI Global. URL: <https://www.igi-global.com/dictionary/moderndownsizing/91974>.