

МЕНЕДЖМЕНТ

УДК 338.486.3(477)(045)

DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.42-8>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ

FEATURES OF THE FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF TOURIST ENTERPRISES OF UKRAINE

Антонюк К.Г.

доктор філософії,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
Вінницький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету

Antoniuk Kateryna

Vinnitsia Institute of Trade and Economics of
State University of Trade and Economics

Стаття присвячена аналізу та характеристиці особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств України, шляхом дослідження динаміки кількості одиниць функціонування туристичних агентств та туристичних операторів. На основі аналізу цієї динаміки сформовано негативні чинники впливу, а також фактори кризових явищ, які на них впливають та згруповано їх за видами. Виявлені фактори потребують антикризового управління та побудови антикризової стратегії. Таким чином, становлено цикли антикризового управління та виявлено їх взаємозв'язок, завдяки чому сформовано поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств, який полягає сформованому алгоритмі конкретних дій, що покликані на розробку антикризового управління та керування непередбачуваними факторами негативної дії.

Ключові слова: антикризовий менеджмент, туристичні підприємства, фактори впливу, кризові явища, управління середовищем.

The article is devoted to the analysis and characteristics of the features of the formation of anti-crisis management of tourist enterprises of Ukraine, by studying the dynamics of the number of operating units of travel agencies and travel operators. On the basis of the analysis of these dynamics, negative factors of influence were formed, as well as factors of crisis phenomena, which affect them, and they were grouped by types. It has been established that the factors that form the investment attractiveness of a tourist enterprise at low indicators and at critical values have a negative impact, and with a combination of previously identified factors of crisis phenomena, they also turn into crisis factors of influence and provoke crisis situations, as they can be their source. The identified factors require anti-crisis management and the construction of an anti-crisis strategy. Thus, the cycles of anti-crisis management are established: pre-crisis management of a tourist enterprise, management of an enterprise in crisis conditions, management of an enterprise in conditions of exit from a crisis state. Their interrelationship was revealed, thanks to which the phasing of the formation of anti-crisis management of tourist enterprises was determined, which consists in the implementation of the following sequential actions: the occurrence of crisis situations in the internal or external environment of the tourist enterprise, identification of the source of the crisis, its assessment and analysis regarding the controllability of the impact on the tourist enterprise, assessment with the help of PEST analysis of the most significant factors affecting the tourist enterprise and the intensity of their negative effect, development of a plan to eliminate the negative effect of factors, transformation and adaptation to the conditions of the tourist market and existing challenges, building a strategy of adaptation to the crisis and anti-crisis management of the exit of the tourist enterprise from a crisis state, control over the process of implementing anti-crisis management of the tourist enterprise, as well as the formation of measures to prevent similar crisis situations in the future.

Keywords: anti-crisis management, tourist enterprises, influencing factors, crisis phenomena, environmental management.

Постановка проблеми. Аналізуючи динаміку економічних показників галузі туризму за останні роки, очевидним висновком є вплив різних чинників, викликаних кризовими явищами: пандемією та повномасштабним вторгненням росії. Сфера послуг є чутливою до згаданих факторів. Свідченнями цього є зменшення кількості туристичних підприємств, зниження показників туристичних потоків, зміною географії подорожей, проте, галузь поступово адаптується та шукає нові шляхи для розвитку та стабілізації, намагаючись сформувати антикризову стратегію управління. Саме тому аналіз особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств України є важливим та необхідним питанням.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням аспектів антикризового менеджменту в туризмі присвячено багато праць науковців. Зокрема, Маркіна І.А. та Маховка В.М. в своїй праці «Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України» [1] розглядають основні напрями підвищення конкурентоспроможності туристичної діяльності та пропонують заходи антикризового управління туристичними підприємствами й організаціями. Ярмола К.М. у статті «Антикризове управління в туризмі» [2] досліджено особливостей функціонування туристичного ринку в умовах постійно виникаючих ризиків та визначенню шляхів їх подолання. Боровиков О.В. та Рудич Л.В. у праці «Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України» [3] аналізують системи статистичних показників розвитку туризму в Україні та пропонують антикризові заходи для попередження виникнення кризи в туристичній галузі, а Квасній Л.Г., Щербан О.Я. («Чинники антикризового управління підприємств туристичної індустрії») [4] дослідили механізм управління кризовими ситуаціями на підприємствах туристичної індустрії. Проте, фактори кризових явищ у туристичній сфері є непередбачуваними, динамічними та потребують розробки нових способів управління ними, контролю та аналізу, особливо, враховуючи виклики для всієї економіки, в т.ч. й туризму, викликаних війною в Україні.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Враховуючи постійно нестабільне економічне середовище діяльності підприємств туристичної сфери, що зумовлено пандемією, війною, дослідження антикризового менеджменту сфери послуг та туризму є необхідним та актуальним. Проте, аналізуючи вплив кризових явищ на туристичну галузь в умовах сьогодення, дослідження особливостей формування антикризового менеджменту туристичних підприємств потребують аналізу, характеристик та доповнення.

Постановка завдання. Метою статті є дослідження та характеристика особливостей формування антикризового менеджменту туристичних

підприємств України в умовах нестабільності зовнішнього середовища та існуючих викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Повномасштабне російське вторгнення негативно вплинуло на всі сектори української економіки. Чи не найбільше постраждали туристичний й готельний бізнес. Останній в перші місяці війни взагалі обвалився майже на 90%. Евакуація великої кількості біженців, економічні труднощі та складні емоційні умови суттєво скоротили подорожі українців. Через безпекову ситуацію значно знизилась і кількість іноземців, які відвідують Україну. До повномасштабного вторгнення в Україну приїжджали у середньому 14 000 000 іноземців на рік, лідерами за кількістю туристів були: Київ – 2 500 000 гостей, друга сходинка Львів – 1 800 000 туристів та Одеса – 1 000 000 відвідувачів [5].

Підтвердженнями кризової ситуації у сфері подорожей можуть слугувати розрахунки динаміки основних показників діяльності туристичних агентств, які показали зменшення у 2022 році загальної кількості суб'єктів господарювання на 1383 одиниці або 17,0% у порівнянні із 2018 роком. При цьому кількість підприємств скоротилася на 49,0% (на 962 одиниці), фізичних осіб-підприємців – на 6,8% (на 421 одиниці). Розглядаючи суб'єкти господарювання за розміром, у відсотковому відношенні кількість суб'єктів середнього підприємництва зменшилась на 50,0% (на 1 одиницю), малого підприємництва – на 17,0% (на 1382 одиниці) (рис. 1, рис. 2) [5].

Розрахунки динаміки основних показників діяльності туристичних операторів показали зменшення у 2022 році загальної кількості суб'єктів господарювання на 502 одиниці або 41,2% у порівнянні із 2018 роком. При цьому кількість підприємств скоротилася на 44,0% (на 495 одиниць), фізичних осіб-підприємців – на 7,5% (на 7 одиниць). Розглядаючи суб'єкти господарювання за розміром, у відсотковому відношенні кількість суб'єктів середнього підприємництва зменшилась на 30,8% (на 4 одиниці), малого підприємництва – на 41,3% (на 498 одиниць) (рис. 3, рис. 4) [5].

Такі показники є свідченням кризової ситуації на ринку подорожей, що зумовлює важливість розробки ефективного антикризового менеджменту туристичних підприємств. Для туристичної галузі можемо виділити такі негативні чинники (фактори кризових процесів) повномасштабного вторгнення:

– значна інфляція грошової одиниці держави, що вплинуло на доходи українських громадян, тобто дохід громадян зменшився або залишився на тому ж рівні, що й був до початку вторгнення, а витрати значною мірою зросли;

– у зв'язку із введенням воєнного стану на всій території України військовозобов'язаним громадянам заборонено покидати територію нашої держави, що негативно вплинуло на виїзний туризм;

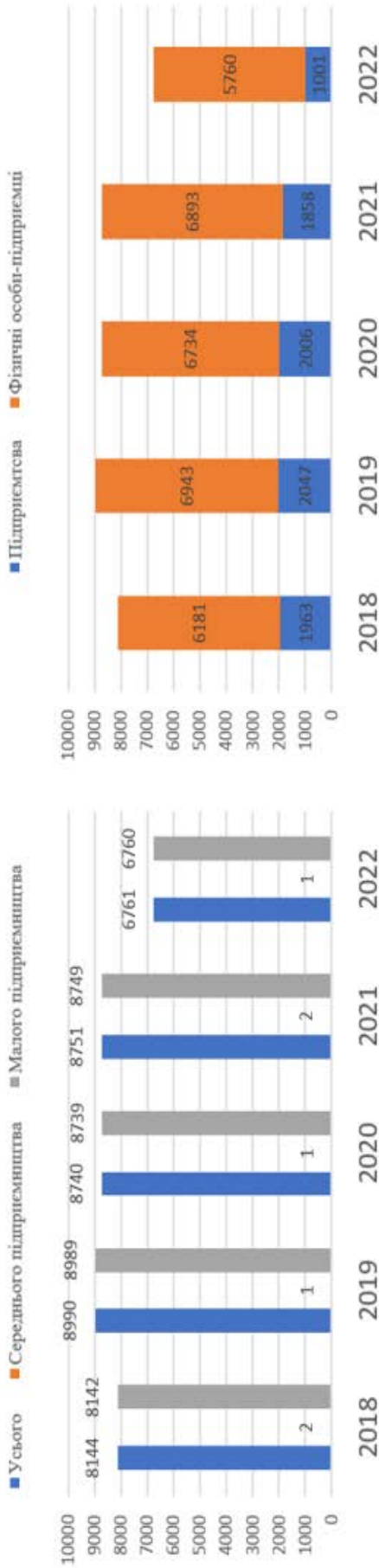


Рис. 1. Кількість суб'єктів господарювання, одиниць
Джерело: [5]

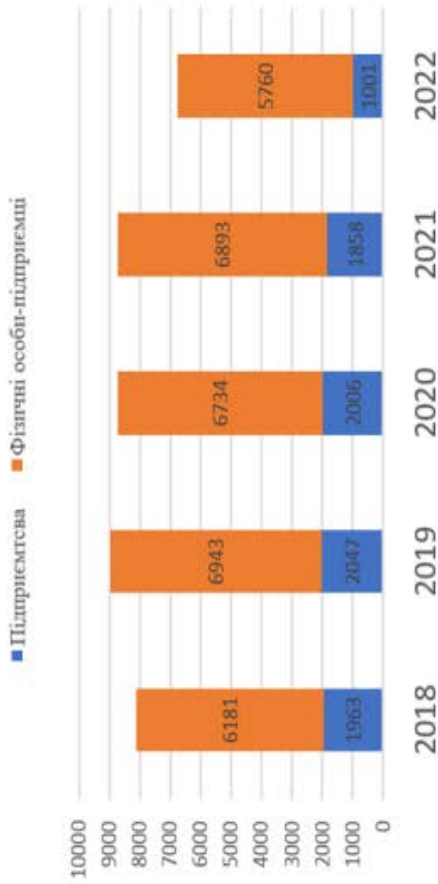


Рис. 2. Кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців,
одиниць
Джерело: [5]

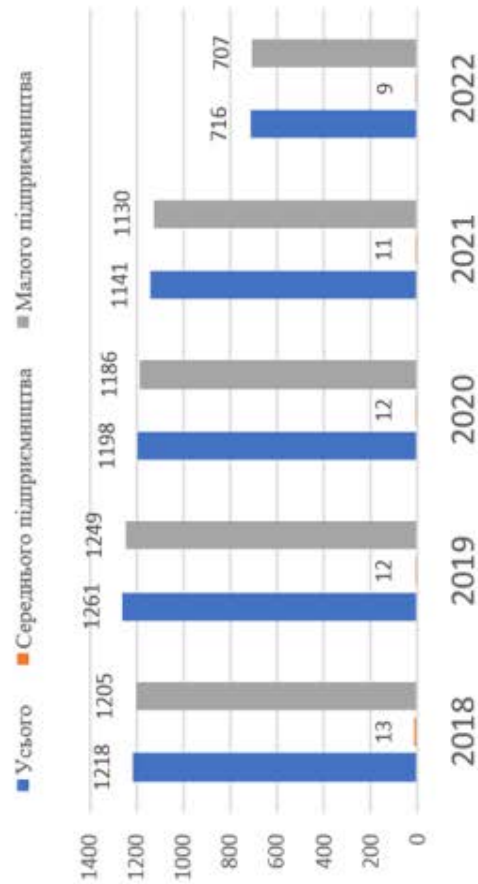


Рис. 3. Кількість суб'єктів господарювання, одиниць
Джерело: [5]

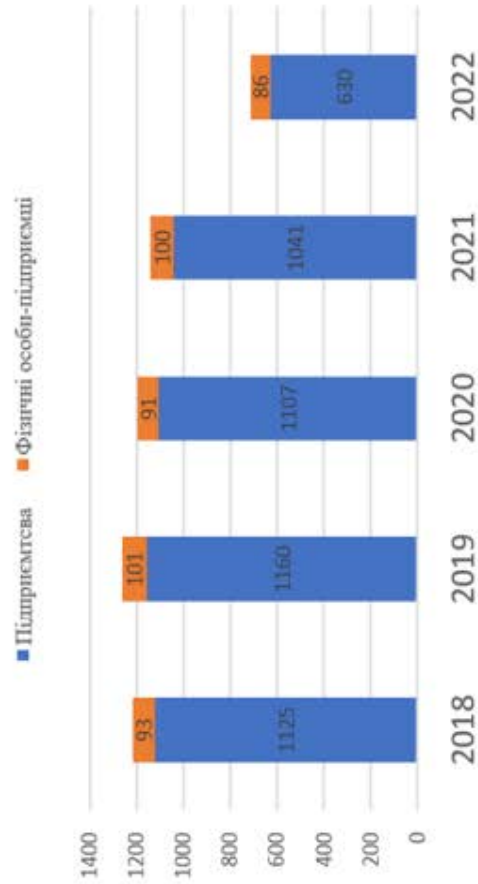


Рис. 4. Кількість підприємств та фізичних осіб-підприємців,
одиниць
Джерело: [5]

– безпекова проблема в'їзного туризму зараз знаходиться на паузі, адже наразі Україну відвідують іноземці переважно з дипломатичними робочими візитами, журналісти іноземних ЗМІ та волонтери, яким не байдужа доля України. На території України на сьогодні, на жаль, відсутні гарантії безпечного перебування іноземним туристам;

– кадрові проблеми у туристичній галузі спричинив міграційний процес населення, внаслідок чого ми отримали зменшення кількості кваліфікованих кадрів у всій сфері господарської діяльності;

– зруйнована рекреаційна інфраструктура [6, с. 178].

Аналізуючи падіння туристичних показників під впливом воєнних подій, можна з впевненістю сказати, що сукупність усіх викликів, які переживає туристична галузь є факторами кризової ситуації, тому необхідним для сфери послуг є формування ефективного антикризового менеджменту туристичних підприємств. Сукупність факторів кризових явищ підприємств туризму України слід розглядати з позиції їх генезису – внутрішні, тобто кризові ситуації, фактори, аспекти «всередині» туристичного підприємства та зовнішні – ті, які формуються у зовнішньому середовищі і які є важкопрогнозованими, фактично, форс-мажорними (рис. 5).

Аналізуючи фактори, що провокують або ж є джерелом настання кризових явищ, варто також згадати ті фактори, які формують інвестиційну привабливість туристичної галузі України, а саме науковець Малюта К.Г., зазначає такі з них: рівень соціально-економічного розвитку, рівень розвитку туристичної сфери, забезпеченість туристичною інфраструктурою, забезпеченість туристичними ресурсами, інвестиційна діяльність країни, державно-правове регулювання туристичної індустрії [7, с. 171].

Управління вищезгаданими (рис. 5) факторами потребує формування антикризових програм менеджменту туристичних підприємств, які є доцільними до застосування не лише в умовах кризи, яка настала, але й для формування превентивних заходів з попередження кризових ситуацій в майбутньому або ж ефективного управління в умовах невизначеності, а також формування антикризових сценаріїв виходу з кризи. Усі згадані види антикризового управління є взаємопов'язаними та циклічними (рис. 6).

Згадані фактори, які можуть характеризуватися низькими показниками або ж мати негативну тенденцію, при сукупності зовнішніх викликів, зокрема, викликаних війною, можуть стати джерелом формування загальнодержавних кризових ситуацій у галузі туризму.



Рис. 5. Види факторів кризових явищ підприємств туризму України в умовах сьогодення

Джерело: сформовано автором



Рис. 6. Циклічність антикризового управління підприємствами туристичної галузі

Джерело: сформовано автором

Рішення виводу з кризи має бути засноване на системі розумного поєднання доходності і ліквідності, а також поєднувати як ризики, так і надійність. Цей підхід впливатиме на те, як виглядатиме потенціал компанії в майбутньому. Розглядаючи основні функції антикризового управління, що відбивають предмет, і що визначають його результат, можна виділити шість основних пунктів:

- управління компанією в передкризовий період;
- управління в умовах, які припускають наявність кризи;

- управління процесами, що дозволяють вийти з кризи;
- мінімізація нестійких ситуацій;
- приведення досконалих втрат до мінімуму, а також відновлення втрачених можливостей;
- ухвалення необхідних рішень вчасно [8, с. 156].

Антикризовий план для подолання проблем підприємства індустрії гостинності та туризму може складатися із декількох компонентів, які передбачають управлінську координацію. Компонентами антикризового плану можуть бути збереження клієнтських відносин з гостями



Рис. 7. Поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств

Джерело: сформовано автором

закладів гостинності, постачальниками та іншими контрагентами [9, с. 31].

Для формування антикризового управління туристичним підприємством потрібна розробка антикризової програми або стратегії розвитку підприємства, адаптації, виходу з кризи, які мають ґрунтуватися на поетапності розробки, де кожен етап має бути досконало вивчений та досліджений, що в подальшому дозволить сформулювати ефективну антикризову програму (рис. 7).

Загалом, туризм є важливою галуззю економіки України. Він є джерелом грошових надходжень, а також активно сприяє створенню нових робочих місць. Туристичний та готельний сектори є одними з найдинамічніших галузей господарства України, які попри всі складнощі та виклики, з якими доводиться стикатись українцям, дивовижним чином продовжують розвиватись [5].

Висновки. З початком військових дій 2014 року та пандемії COVID-19 галузь туризму України

навчилася адаптуватися, трансформуватися та працювати в складних умовах, проте початок повномасштабного вторгнення спричинив нові виклики для підприємств сфери послуг, адже невідомість та загроза життю людей стали основними та небезпечними факторами, які спричинили падіння показників галузі. Тому розробка антикризового управління підприємствами туризму та розробка антикризових стратегій є важливими. Визначено, що фактори кризових явищ мають видову класифікацію, а повторюваність криз зумовлює розробку різних видів антикризового управління, які є взаємопов'язаними та циклічними. Розробка антикризового менеджменту базується на поетапності, саме тому автором запропоновано поетапність формування антикризового менеджменту туристичних підприємств, що в подальшому допоможе здійснювати швидке реагування підприємств на кризові ситуації або явища та ефективно розробляти антикризові стратегії.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Маркіна І.А., Маховка В.М. Антикризове управління підприємствами туристичної галузі України : монографія. Полтава : Гаража М.М., 2016. 151 с.
2. Ярмола К.М. Антикризове управління в туризмі. *Бізнес Інформ*. 2022. № 11. С. 169–176.
3. Боровиков О.В., Рудич Л.В. Антикризовий менеджмент галузі туристичних послуг України. *Науковий вісник Полісся*. 2019. № 2 (18). С. 204–209.
4. Квасній Л.Г., Щербан О.Я. Чинники антикризового управління підприємств туристичної індустрії. *Економічні науки. Серія «Облік і фінанси»*. 2018. Випуск 15(57). С. 85–90.
5. Як працює готельний та туристичний бізнес в Україні в умовах війни: про стійкість та інновації з Антоном Тараненко. URL: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini> (дата звернення: 05.03.2024).
6. Слизький А.С. Виклики та вплив війни на розвиток та функціонування туристичної галузі в Україні. *Туризм в Україні: виклики та відновлення : матеріали Міжнар. туристичного форуму* (м. Київ, 21-22 березня 2023 р.). Київ : КНЕУ, 2023. С. 177–179.
7. Малюта К.Г. Фактори інвестиційної привабливості туристичної сфери України. *Modern Economics*. 2019. Вип. 13. С. 168–173.
8. Карпеко Н.М. Антикризове управління підприємством в сфері туризму. *Глобальна безпека та асиметричність світового господарства в умовах нестабільного розвитку економічних систем : матер. Наук.-практ. інтернет-конф.* (м. Кропивницький, 8 грудня 2023 р.). Кропивницький : ЦНТУ, 2023. С. 155–158.
9. Жадан Т.А., Жадан Ю.В., Стригуль Л.С. Особливості формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму. *Вісник НТУ «ХПІ». Економічні науки*. 2023. № 6. С. 28–33.

REFERENCES:

1. Markina I.A., Makhovka V.M. (2016) *Antykrizove upravlinnia pidpriemstvamy turystychnoi haluzi Ukrainy* [Anti-crisis management of enterprises of the tourism industry of Ukraine]. Poltava: Harazha M.M., 151 p.
2. Iarmola K.M. (2022) *Antykrizove upravlinnia v turyzmi* [Crisis Management in Tourism]. *Biznes Inform*, no. 6, pp. 169–176.
3. Borovykov O.V., Rudych L.V. (2019) *Antykrizovyi menedzhment haluzi turystychnykh posluh Ukrainy* [Crisis management of the Ukraine tourist services industry]. *Naukovyi visnyk Polissia*, no. 2 (18), pp. 204–209.
4. Kvasnii L.H., Shcherban O.Ia. (2018) *Chynnyky antykrizovoho upravlinnia pidpriemstv turystychnoi industrii* [Factors of anti-crisis management of enterprises of the travel industry]. *Ekonomichni nauky. Seriiia "Oblik i finansy"*, vol. 15(57), pp. 85–90.
5. Iak pratsiuie hotelnyi ta turystychnyi biznes v Ukraini v umovakh viiny: pro stiikist ta innovatsii z Antonom Taranenko [How the hotel and tourism business works in Ukraine in war conditions: about sustainability and innovation with Anton Taranenko]. Available at: <https://visitukraine.today/uk/blog/2824/stiikist-ta-innovacii-yak-pracyuje-gotelnii-ta-turisticnii-biznes-v-ukraini-v-umovax-viini> (accessed March 5, 2024).
6. Slyzkyi A.S. (March 21-22, 2023) *Vyklyky ta vplyv viiny na rozvytok ta funktsionuvannia turystychnoi haluzi v Ukraini* [The challenges and impact of the war on the development and functioning of the tourism industry in Ukraine]. *Turyzm v Ukraini: vyklyky ta vidnovlennia: materialy Mizhnar. turystychnoho forumu*. Kyiv: KNEU, pp. 177–179.

7. Maliuta K.H. (2019) Faktory investytsiinoi pryvablyvosti turystychnoi sfery Ukrainy [Factors of Investment Attractiveness of the Tourist Sector of Ukraine]. *Modern Economics*, vol. 13, pp. 168–173.

8. Karpeko N.M. (December 8, 2023) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom v sferi turizmu [Anti-crisis management of the enterprise in the field of tourism]. *Hlobalna bezpeka ta asymetrychnist svitovoho hospodarstva v umovakh nestabilnoho rozvytku ekonomichnykh system: mater. Nauk.-prakt. internet-konf.* Kropyvnytskyi: TsNTU, pp. 155–158.

9. Zhadan T.A., Zhadan Yu.V., Stryhul L.S. (2023) Osoblyvosti formuvannia systemy antykryzovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti ta turizmu [Features of the formation of the anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry]. *Visnyk NTU "KhPI". Ekonomichni nauky*, vol. 6, pp. 28–33.