

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра туризму

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

Ступінь вищої освіти **МАГІСТР**

на тему **“АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ТУРИЗМІ”**

Виконав: здобувач вищої освіти
групи Тур-61
спеціальності 242 Туризм і рекреація
(шифр і назва спеціальності)
освітньої програми Туризм і рекреація
ІВАНЕНКО Святослав Володимирович
(прізвище, ім'я, по-батькові)

Керівник _____
(наук.ступ., вчене звання, ім'я та прізвище)

Рецензент: _____
(ім'я та прізвище)

ЛЬВІВ 2024

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ
ФАКУЛЬТЕТ ЗЕМЛЕВПОРЯДКУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
Кафедра _____ туризму _____

Ступінь вищої освіти _____ Магістр _____
Галузь знань _____ 24 _____ Сфера обслуговування _____
(шифр і назва)

Спеціальність _____ 242 _____ Туризм і рекреація _____
(шифр і назва)

Освітня програма _____ Туризм і рекреація _____
(назва ОПІ)

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри
туризму

(назва кафедри)

(підпис)

(ім'я та прізвище)

“ _____ ” _____ 20____ року

З А В Д А Н Н Я
на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Іваненка Святослава Володимировича
(прізвище, ім'я, по-батькові)

1. Тема роботи _____ ”Антикризовий менеджмент в туризмі” _____ керівник
роботи _____

(ім'я та прізвище, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом ЛНУП від “ 31 ” жовтня 2023 р. № 581/к-с

2. Строк подання здобувачем роботи _____ до 17 грудня 2024 року _____

3. Вихідні дані до роботи: вітчизняні та зарубіжні законодавчі й нормативно-правові акти з питань антикризового менеджменту в туристичному бізнесі, аналітичні та статистичні матеріали Державної служби статистики України та Державного агентства розвитку туризму, матеріали всеукраїнських і міжнародних конференцій, результати наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних учених, методичні рекомендації до виконання кваліфікаційних робіт

4. Зміст кваліфікаційної роботи (перелік питань, які потрібно розробити)

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

- 1.1. Сутність понять «криза» та «антикризовий стан». Класифікація кризових явищ
- 1.2. Роль та значення антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах
- 1.3. Механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи

Розділ 2. АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ І СВІТУ

- 2.1. Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес в світі та в Україні
- 2.2. Вплив військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес
- 2.3. Світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу
- 2.4. Вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище

Розділ 3. ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО

МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

- 3.1. Перспективні напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу
- 3.2. Формування логістичних стратегій в умовах антикризового управління туристичним підприємством
- 3.3. Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні фінансовими ресурсами туристичних підприємств України

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень): рисунки, таблиці, схеми

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Ім'я, прізвище та посада консультанта	Підпис, дата		Відмітка про виконання
		завдання видав	завдання прийняв	
Стан охорони навколишнього середовища				

7. Дата видачі завдання "01" листопада 2023 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Відмітка про виконання
1.	Отримання завдання для написання кваліфікаційної роботи.	01.11.2023	
2.	Розробка та затвердження плану кваліфікаційної роботи, ознайомлення з літературними джерелами за темою, збір практичних матеріалів	до 28.11.2023	
3.	Написання вступу і I розділу	до 28.02.2024	
4.	Написання II розділу	до 25.06.2024	
5.	Написання III розділу	до 30.09.2024	
6.	Написання IV розділу і висновків	до 19.11.2024	
7.	Оформлення кваліфікаційної роботи і подання науковому керівнику для написання відгуку	до 29.11.2024	
8.	Перевірка тексту кваліфікаційної роботи на унікальність. Скерування на зовнішню рецензію	до 07.12.2024	
9.	Представлення кваліфікаційної роботи на кафедрі	17.12.2024	
10.	Захист кваліфікаційної роботи перед Екзаменаційною комісією	27.12.2024	

Здобувач вищої освіти _____
(підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

Керівник кваліфікаційної роботи _____
(підпис)

_____ (ім'я та прізвище)

УДК 338.48:005.212-044.325

Іваненко С.В. Антикризовий менеджмент в туризмі: кваліф. робота за спеціальністю “Туризм і рекреація”. Львів : ЛНУП, 2024. 87 с. На правах рукопису.

Обсяг роботи становить 87 сторінок, включаючи 5 таблиць, 13 рисунків, 69 джерел.

В роботі висвітлено сутність понять «криза» та «антикризовий стан», здійснено класифікацію кризових явищ, описано роль та значення антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах, розкрито механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи.

Проведено аналіз впливу світової кризи пандемії на туристичний бізнес в світі та в Україні, досліджено вплив військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес, розкрито світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу.

Розроблено перспективні напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу. Запропоновано нові підходи до формування логістичних стратегій в умовах антикризового управління туристичним підприємством. Рекомендовані ефективні антикризові заходи в управлінні фінансовими ресурсами туристичних підприємств України.

Анотація

Кваліфікаційна робота присвячена дослідженню чинників, що призводять до виникнення кризових явищ у туристичній діяльності та розробці практичних рекомендацій щодо вдосконалення антикризового менеджменту в туризмі.

В першому розділі кваліфікаційної роботи розкрито теоретичні засади антикризового менеджменту в туризмі.

В другому розділі дослідження проведено аналіз практики антикризового управління в туристичній галузі України та світу.

В третьому розділі роботи розроблені перспективні напрямки та шляхи розвитку антикризового менеджменту в туризмі. Запропоновано новий підхід до формування логістичних стратегій в антикризових заходах на туристичних підприємствах. Рекомендовано ефективні антикризові заходи в управлінні фінансовими ресурсами українських туристичних підприємств.

***Ключові слова:** туристична діяльність, менеджмент, криза, антикризовий стан, антикризовий менеджмент, логістика, фінанси.*

Annotation

The qualification work is dedicated to the study of factors that lead to the emergence of crisis phenomena in tourism and the development of practical recommendations for improving anti-crisis management in tourism.

In the first chapter of the qualification work, the theoretical foundations of anti-crisis management in tourism are disclosed.

In the second section of the study, an analysis of the practice of anti-crisis management in the tourism industry of Ukraine and the world was carried out.

In the third section of the work, promising directions and ways of development of anti-crisis management in tourism are developed. A new approach to the formation of logistics strategies in anti-crisis measures at tourist enterprises is proposed. Effective anti-crisis measures in the management of financial resources of Ukrainian tourism enterprises are recommended.

***Keywords:** tourist activity, management, crisis, anti-crisis state, anti-crisis management, logistics, finance.*

ЗМІСТ

ВСТУП		7
Розділ 1.	ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ	9
1.1.	Сутність понять «криза» та «антикризовий стан». Класифікація кризових явищ	9
1.2.	Роль та значення антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах	17
1.3.	Механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи	26
Розділ 2.	АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ І СВІТУ	32
2.1.	Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес в світі та в Україні	32
2.2.	Вплив військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес	43
2.3.	Світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу	46
2.4.	Вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище	50
Розділ 3.	ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ	55
3.1.	Перспективні напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу	55
3.2.	Формування логістичних стратегій в умовах антикризового управління туристичним підприємством	65
3.3.	Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні фінансовими ресурсами туристичних підприємств України	75
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ		81
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		85

ВСТУП

Загальновідомо, що туризм є однією з найбільш бюджетоутворюючих галузей, що приносить значні прибутки при невеликих інвестиціях.

Однак глобальні, макрорегіональні та національні кризи мають руйнівний вплив на туризм.

Поширення пандемії COVID-19 у 2020 році та повномасштабне вторгнення росії в Україну 24 лютого 2022 року зруйнували індустрію туризму та гостинності. Обмеження на закордонні поїздки та закриття кордонів призвели до значного падіння кількості туристів.

Багато національних та міжнародних компаній, що працюють у сфері туризму та гостинності, були змушені скоротити масштаби своєї діяльності або закрити свої об'єкти в Україні через невизначеність та небезпеку. Як наслідок, значна кількість готелів, ресторанів та туристичних агенцій зазнали значних фінансових втрат і перебувають у фінансовій кризі або на межі банкрутства.

Тому пошук ефективних інструментів антикризового менеджменту в нинішніх економічних умовах набуває особливого значення і має на меті прискорити вихід з кризи туристичного бізнесу.

Мета кваліфікаційної роботи – виявити чинники, що призводять до виникнення кризових явищ у туристичній діяльності та розробити практичні рекомендації вдосконалення антикризового менеджменту в туризмі.

Завдання кваліфікаційної роботи:

- розкрити сутність понять «криза» та «антикризовий стан». Навести класифікацію кризових явищ;
- описати роль та значення антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах;
- вивчити механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи;
- дослідити світову кризу пандемії та її вплив на туристичний бізнес в світі та в Україні;

- провести аналіз впливу військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес;
- проаналізувати світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу;
- розробити перспективні напрямки та шляхи розвитку антикризового менеджменту в туризмі.

Об’єктом дослідження є суб’єкти туристичного бізнесу в Україні та в світі.

Предметом дослідження механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.

Методи дослідження. В якості інструментів наукового дослідження використані методи дослідження економічних та управлінських процесів, у тому числі системний підхід, логічний, статистичний аналіз, експертні оцінки та ін.

Інформаційна база. Наукові та практичні праці, присвячені вивченню та розумінню процесів антикризового менеджменту в туризмі: монографії, наукові статті, наукові доповіді, матеріали науково-практичних конференцій, підручники, навчальні посібники тощо. Вибір джерел ґрунтується на тематичній близькості до проблематики дослідження.

Практичне значення результатів дослідження полягає у розробці напрямків і шляхів вдосконалення та розвитку антикризового менеджменту в туризмі.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

1.1. Сутність понять «криза» та «антикризовий стан». Класифікація кризових явищ

Криза – це рішення, поворотний момент, складний перехід [19]. У загальному розумінні криза - це конфлікт (або один чи декілька), який перейшов у антагоністичне протиріччя [49].

Ця соціально-економічна система характеризується цілісним комплексом взаємопов'язаних і взаємодіючих соціальних та економічних інститутів, суб'єктів і відносин з приводу розподілу та споживання матеріальних і нематеріальних ресурсів. Позиції науковців дуже різноманітні. Одні пов'язують його виключно з процесом макроекономічного розвитку, інші, наприклад, на державному рівні, - лише з більш-менш серйозними проблемами, спричиненими помилками чи непрофесіоналізмом керівництва.

Вважається, що ці проблеми свідчать про кризу розвитку, яка не залежить від об'єктивних тенденцій, хоча й спричинена низкою зовнішніх чинників [7, 19, 26, 49].

Таке сприйняття є однобічним і може мати негативні наслідки для управління організацією. Якщо розглядати внутрішнє управління з цієї точки зору, то, наприклад, немає необхідності передбачати і враховувати можливість виникнення криз при формулюванні стратегії його розвитку. Наскільки реалістичною була б стратегія, якби кризи неминуче виникали в реальності?

Поняття «криза» тісно пов'язане з поняттям «ризик» і певною мірою впливає на спосіб вироблення управлінських рішень. Якщо з нього виключити очікування кризи, то сприйняття ризику втрачає свою гостроту, і не тільки кризові ситуації, але й звичайні невдачі стають несподіваними і ще більш складними.

Питання кризи слід розглядати під іншим кутом зору. Загальноприйняті

соціально-економічні системи мають дві екзистенційні тенденції: функціонування та розвиток.

Функціонування як підтримання стабільного стану, що характеризується цілісністю та якісною визначеністю, безпосередньо залежить від нового рівня розвитку, що відображає діалектичну єдність основних форм соціально-економічної системи. Наприклад, функціонування соціально-економічної системи обов'язково пов'язане з наявністю предмета праці, засобів праці та осіб, які здійснюють трудову діяльність.

Водночас, функціонування соціально-економічної системи можливе лише за умови, що ці ознаки узгоджуються між собою: засоби праці можуть змінювати свій об'єкт, засоби праці мають належати людям, а результати праці мають відповідати інтересам і потребам людей [49].

Критерієм є поява нових властивостей, які посилюють стабільність і гармонійність функціонування соціально-економічної системи або створюють для неї принципово нові умови. Фактом розвитку є зростання продуктивності праці, зміна її характеру, поява нових технологій, посилення мотивації та позитивна трансформація функціонування соціально-економічної системи.

Взаємозв'язок між функціонуванням і розвитком є діалектичним, що відображає можливості та закономірності наближення і розв'язання кризових ситуацій. Розвиток руйнує багато процесів функціонування, але створює умови для більш стійкої реалізації.

Таким чином, існує циклічна тенденція розвитку, що відображає періодичне виникнення криз. Кризи не завжди є руйнівними і можуть відбуватися з певним ступенем гостроти, але їх виникнення зумовлене не лише суб'єктивними причинами, а й об'єктивними, тобто природою соціально-економічної системи [19].

Кризи не тільки відображають протиріччя між функціонуванням і розвитком, але й можуть виникати в процесі функціонування. Прикладами можуть бути протиріччя між рівнем технології та якостями персоналу, а також між технологією та умовами її використання (місцевість, клімат, технологічна

культура тощо).

Причини криз різноманітні. Їх можна поділити на об'єктивні, пов'язані з циклічною необхідністю модернізації та реструктуризації, суб'єктивні, що відображають управлінські помилки, та природні, що характеризуються кліматичними явищами, землетрусами тощо [19, 49].

Кризи спричиняються зовнішніми та внутрішніми факторами. Перші пов'язані з макроекономічним розвитком або глобальними економічними тенденціями та стратегіями, конкуренцією та внутрішньополітичними умовами, тоді як другі - з ризикованими маркетинговими стратегіями, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю менеджменту, технологічними інноваціями та інвестиційною політикою.

Ризик кризи існує завжди, і його необхідно передбачити та прогнозувати. У розумінні кризи важливі не лише її причини, але й різні наслідки, тобто потенціал організації до відновлення або руйнування, виходу з кризи та виникнення нових кризових ситуацій. Вихід з кризи не обов'язково призводить до позитивних результатів, і не можна виключати перехід до більш глибокої та тривалої нової кризи.

Кризи виникають як ланцюг подій. Кризові ситуації також можуть зберігатися протягом досить тривалого періоду часу, що може бути пояснено конкретними політичними причинами. Загалом, результат кризи найтісніше пов'язаний з двома факторами: її причинами та здатністю керувати процесом розвитку кризи.

Управлінська компетентність визначається цілями, професіоналізмом, управлінськими навичками, характером мотивації, розумінням причинно-наслідкових зв'язків та відповідальністю.

Криза є об'єктивним явищем у соціально-економічній системі і відповідає законам функціонування та розвитку соціально-економічної системи. У майбутньому система повністю виключить кризи з тенденцій свого розвитку, а поточна криза залишиться як приклад недосконалого управління [36].

Таке твердження видається логічним. Однак загальна практика соціально-

економічного розвитку в усі історичні періоди свідчить про протилежне. Незважаючи на «людську природу» криз, їх неможливо уникнути. Більше того, дуже часто «людська природа» кризи є її причиною і джерелом.

Людська діяльність ґрунтується на задоволенні людських потреб, які змінюються нерівномірно і непропорційно та постійно перебувають у конфлікті не лише з окремими індивідами, а й з цілими соціальними групами та верствами. Об'єктивний дисбаланс між суперечливими інтересами та їх змінами визначає можливість і необхідність криз. Це є основою всіх кризових явищ у соціально-економічних системах. Управління динамікою і взаємодією людських потреб ускладнюється, коли в систему інтересів людини включається прагнення до свободи, демократії, незалежності і самодіяльності [49].

З розвитком соціально-економічних систем зростає роль людського фактору в їхній антикризовій еволюції. Це означає, що замість того, щоб сліпо протистояти кризам, вони передбачають їх і впевнено долають вчасно і, по можливості, безболісно.

Таким чином, кризи є збірною категорією, що характеризується певною об'єктивністю у своєму виникненні та невід'ємною частиною законів еволюційного розвитку. Це проявляється в циклічних коливаннях систем з різним рівнем розвитку.

Водночас термін «криза» використовується для визначення закономірності кризових станів, які під впливом об'єктивних і суб'єктивних чинників різною мірою переживають усі учасники суспільного виробництва, незалежно від рівня матеріального добробуту населення та зрілості ринкового і постіндустріального розвитку економіки.

Основним проявом цього протиріччя є проблема діагностики кризових явищ, що наближаються, і наслідків, які загрожують людям, системам, країнам і світовій економіці. Пошук відповідей на це питання вимагає дослідження об'єктивних економічних законів і закономірностей, а також тенденцій формування, прояву і загострення кризових явищ за різних умов.

Кризові явища, що виникають, прогресують і трансформуються,

неоднакові не тільки зі своїх причин і наслідків, а й за самою суттю. Необхідність у класифікації криз пов'язана з диференціацією засобів і способів управління ними, можливості зниження його гостроти, скорочення часу і забезпечення безболісності протікання.

Виникнення, перебіг і трансформація криз не є однаковими за своєю природою, причинами і наслідками. Потреба в класифікації криз пов'язана, в першу чергу, з необхідністю розрізняти засоби і методи антикризового управління та можливості зменшення гостроти кризи, скорочення її тривалості і забезпечення плавного перебігу.

Кризи можуть бути загальними або локальними. Загальні кризи охоплюють всю соціально-економічну систему, тоді як локальні - лише її частину. Це умовна класифікація криз за масштабом їх прояву. При конкретному аналізі кризових ситуацій необхідно враховувати межі соціально-економічної системи, її структуру та середовище. Кризові прояви можна поділити на макрота мікрокризи. Макрокризи характеризуються значно більшим обсягом і масштабом проблем, тоді як мікрокризи стосуються лише однієї проблеми [49].

Характерною рисою кризи є її ланцюгова реакція, яка може поширитися на всю систему і весь процес розвитку. Однак це відбувається тоді, коли відсутній антикризовий менеджмент і не вживаються заходи для локалізації кризи та зменшення її гостроти, або навпаки, коли існує свідомий мотив для виникнення кризи.

Структура відносин у соціально-економічній системі та диференціація проблем її розвитку дозволяє виокремити такі групи криз: економічні, соціальні, організаційні, психологічні та технологічні.

Економічні кризи відображають серйозні протиріччя в економічному становищі економіки країни або окремої компанії чи підприємства. До них належать кризи: виробництва та реалізації товарів; відносин між економічними агентами; проблем неплатежів; втрат конкурентних переваг; банкрутство.

В групі економічних криз виділяють окремо фінансові кризи. Фінансові кризи характеризують стан фінансової системи та протиріччя у фінансовій

спроможності суб'єктів економічних відносин через грошове вираження.

Соціальні кризи виникають тоді, коли погіршуються, суперечать або зіштовхуються інтереси різних соціальних груп і суб'єктів, таких як працівники і роботодавці, профспілки і підприємці, працівники різних професій, персонал і менеджери. У багатьох випадках соціальні кризи є продовженням і доповненням економічних криз, але вони можуть виникати й ізольовано, наприклад, через стиль управління, незадоволеність умовами праці, ставлення до екологічних проблем, патріотизм тощо.

Особливе місце серед соціальних криз займають політичні кризи, які впливають на всі аспекти суспільного розвитку і переростають в економічні кризи.

Організаційні кризи проявляються як кризи поділу та інтеграції діяльності, кризи розподілу функцій, кризи регламентації діяльності окремих підрозділів, кризи відокремлення підрозділів управління, регіонів, філій та дочірніх підприємств.

Організаційні відносини можуть загострюватися в організаційній структурі будь-якої соціально-економічної системи. Це проявляється в ділових конфліктах, плутанині, безвідповідальності та труднощах контролю, які виникають, коли соціально-економічні системи зростають надмірно або швидко [4, с. 56].

В умовах сучасного соціально-економічного розвитку психологічні кризи не є рідкістю. Це криза психологічного стану людини, що проявляється у вигляді поширеного стресу, тривоги, паніки, невпевненості в завтрашньому дні, незадоволеності роботою, правовою захищеністю та соціальним статусом.

Технологічні кризи виникають як криза нових технологічних ідей в умовах очевидної потреби в нових технологіях і можуть проявлятися як криза науково-технічного прогресу, тобто загострення протиріч між його тенденціями, можливостями та наслідками.

Наприклад, ідея мирного використання ядерної енергії в будівництві атомних електростанцій і кораблів зараз переживає явну кризу. Періодичність

циклічних криз визначається циклічними кризами, пов'язаними з циклічними коливаннями в економіці, і нециклічними кризами, які не пов'язані з циклічними коливаннями в економіці, але викликані причинами об'єктивного або суб'єктивного характеру

Безпосередні причини кризи можна розділити на природні, соціальні та екологічні [49].

Перші спричинені природними умовами життя та діяльності людини. Причинами таких криз є землетруси, урагани, пожежі, зміни клімату та повені. Все це не може не впливати на економіку, людську психологію та соціально-політичні процеси. У певних масштабах до кризових явищ можуть призводити природні явища.

Кризи також можуть бути спричинені всіма формами суспільних відносин. У сучасному контексті дуже важливо розуміти і розпізнавати кризи у відносинах між людиною і природою, тобто екологічні кризи, які виникають, коли природні умови змінюються під впливом людської діяльності.

Кризи можуть бути передбачуваними (закономірними) або неочікуваними (випадковими). Передбачувані кризи виникають як етап розвитку, є передбачуваними і викликані об'єктивними причинами накопичення кризових факторів - необхідністю реструктуризації виробництва, зміною структури інтересів під впливом науково-технічного прогресу.

Непередбачувані кризи часто є наслідком грубого неефективного управління, стихійних лих або економічної залежності, які сприяють поширенню та розширенню кризових явищ у регіоні.

Різновидом передбачуваної кризи є циклічна криза (за умови, звичайно, що природа кризи та її характер відомі та вивчені). Вони можуть виникати періодично, і їх початок та стадії розвитку відомі [49, 19].

Існують також явні та латентні кризи. Перші є видимими і їх легко виявити. Другі - приховані, відносно непомітні і тому більш небезпечні.

Кризи бувають глибокими та помірними. Глибокі та гострі кризи часто призводять до руйнування різних структур соціально-економічної системи, є

складними та нерівномірними, акумулюють багато протиріч і часто неминуче призводять до заплутаного безладу. Більш легкі та м'які кризи є більш послідовними та безболісними, передбачуваними та керованими.

Загальні можливі кризи також поділяються на групи довгострокових і короткострокових криз. Фактор часу відіграє важливу роль у кризових ситуаціях. Тривалі кризи, як правило, є болісними і складними і часто є наслідком невміння управляти кризовою ситуацією, нерозуміння природи і суті кризи, її причин і можливих наслідків.

Кризи, які мають різну періодичність частково накладаються в часі, доповнюють і підсилюють одна одну, ускладнюючи подолання кризи та посилюючи її деструктивні тенденції. Кризи в складних сферах, які розвиваються одночасно, мають синергетичний ефект і поглиблюються в результаті їх взаємодії, що призводить до значного оновлення. Найголовнішим кінцевим результатом кризи є якісний стрибок, перехід до нової стадії розвитку системи або до нової системи.

Однак характер посткризового відновлення може бути різним. З точки зору безпосереднього впливу кризи, спостерігається поєднання деструктивних, негативних і позитивних впливів, причому перші явно переважають під час найважчої фази кризи, після чого ситуація змінюється [49].

Огляд наукових публікацій, присвячених проблемі економічної кризи, з точки зору різних секторів, в яких вона відбулася, та відповідних методів дослідження, свідчить про певну умовність та фрагментарність у визначенні її впливу на економічну діяльність компаній, галузей, країн та глобальну економіку [17, с. 17].

У запропонованій нами класифікації криз на позитивні та негативні, включаючи їх вплив на стратегічний сталий розвиток, існуючі (реалістичні) засоби досягнення цілей стають неадекватними економічним реаліям глобальної моделі розвитку, що призводить до виникнення непередбачуваних ситуацій та нових проблем.

Передусім це стосується порушення об'єктивного економічного закону

пропорційного збалансованого розвитку, який гарантує оптимальну швидкість та інтенсивність розвитку, ефективний баланс між державним плануванням і місцевою автономією, зниження рівня питомих витрат (матеріаломісткості, трудомісткості, енергомісткості, ресурсомісткості тощо) на основі концепції ефективного розвитку в усіх системах (суб'єктах господарювання, галузях, регіонах, країнах), що відображається у диспропорціях та дисбалансах, а також у суб'єктів господарювання, галузей, регіонів та країн), що відображається у диспропорціях та дисбалансах.

Наприклад, прискорення інноваційного процесу через технічне та технологічне оновлення виробничих галузей без належної модернізації економічних та управлінських механізмів призводить до нераціонального використання ресурсів і, зрештою, до кризи в межах певної соціально-економічної системи.

Класифікація криз має вирішальне значення для розпізнавання криз і, відповідно, для успішного управління ними. Характеристики класифікації реальних криз можна також розглядати як параметри кризи, які «підказують» або визначають оцінку ситуації, а також розробку і вибір успішних управлінських рішень. небезпека кризи завжди присутня, навіть якщо вона не є кризою. Тому дуже важливо знати ознаки кризової ситуації та раціонально оцінювати можливості її вирішення.

1.2. Роль та значення антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах

Зростання невизначеності та непередбачуваності в туристичному середовищі в останні десятиліття значно стимулювало дослідження в галузі антикризового управління. Будь-яка ситуація, яка може мати довгостроковий негативний вплив на нормальне бізнес-середовище, вважається кризою [54].

Так, за визначенням експертів ЮНВТО та РАТА, антикризовий менеджмент – це система методів і процедур передбачення можливих кризових ситуацій, планів дій на випадок кризи, а також методів виходу з кризи.

На думку Д. Хендерсона, антикризовий менеджмент в туристичній галузі має здійснюватися на державному рівні у співпраці із зацікавленими гравцями ринку (туристичними асоціаціями, туроператорами, турагентами та групами зв'язку з місцевими жителями в туристичних дестинаціях) [59]. Водночас, зростання частоти кризових явищ у туризмі зумовлює необхідність розробки універсальних стратегій антикризового управління в туризмі [55].

Б. Річі висловлює іншу думку: “... кожна кризова ситуація є унікальною, і кризові менеджери повинні індивідуально планувати заходи щодо запобігання та ліквідації її наслідків” [64]. Водночас, зв'язки з громадськістю мають відігравати важливу роль як елемент забезпечення зворотного зв'язку між компаніями на туристичному ринку та споживачами послуг [64].

Ж. Сантана продовжує цю думку, наголошуючи на вирішальній ролі співпраці між зовнішніми ЗМІ та внутрішнім інформаційним менеджментом у нівелюванні негативних наслідків кризової ситуації в посткризових туристичних дестинаціях [66].

Загалом погоджуючись з тим, що антикризовий менеджмент є невід'ємною частиною управління підприємством у сучасній індустрії гостинності, варто зазначити, що дослідники не дійшли спільної думки щодо визначення понять «криза» та «антикризове управління» в туризмі. Деякі автори дотримуються думки, що кризи в туристичній індустрії є періодичними, несподіваними і непередбачуваними явищами, а тому основним завданням антикризового управління є усунення негативних наслідків кризи в посткризовий період [56, 57, 64,]. Існує також тенденція розрізняти поняття кризи (не явище, а процес, що складається з конкретних подій, які здебільшого є передбачуваними і для яких можна сформулювати превентивні заходи для мінімізації їхніх наслідків) і катастрофи (явища, які важко передбачити, такі як стихійні лиха, терористичні акти, спалахи небезпечних хвороб) [59, 62, 65, 66].

На нашу думку, криза – це інтегроване поняття, яке включає ризик можливих небезпечних змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому), що оточує суб'єкт туристичного ринку, які можуть негативно вплинути на реалізацію ринкової стратегії. Тому завдання антикризового менеджменту полягає в тому, щоб передбачити можливі негативні тенденції та явища, проаналізувати ймовірність їх настання, оцінити ступінь їх можливого впливу на діяльність суб'єкта господарювання та сформувані систему заходів, спрямованих на усунення деструктивних наслідків, наскільки це можливо.

Окремий напрямом кризового менеджменту має включити так званий «SOS-пакет» для справді непередбачуваних природних (урагани, землетруси, повені тощо) та техногенних (спалахи епідемій, тероризм, промислові пожежі тощо) катастроф.

Кризи в туризмі зумовлені ймовірністю настання певного ризику. У вітчизняній та міжнародній науці існує багато підходів до класифікації ризиків у туризмі.

На думку І.М. Школи, ризики в туризмі бувають виробничі (ймовірність невиконання підприємством своїх договірних зобов'язань: ризики реалізації, помилки в ціновій політиці, ризик банкрутства), фінансові (кредитні, процентні та валютні ризики, ризик упущеної економічної вигоди), інвестиційні (виведення на ринок нових туристичних продуктів) та страхові (внаслідок настання непередбачуваних подій) [50].

Коколієва О.В. поділяє ризики в туризмі на економічні, політичні та соціальні і виділяє окремо потенційні ризики (ризики розміщення капіталу для розвитку мережі туристичного обслуговування, ризики від вибору видів туристичної діяльності, загальноекономічні ризики, фінансові ризики та екологічні ризики) [20].

А.О. Овчаров виділяє ризики, безпосередньо пов'язані з туристами (виникають під час підготовки, здійснення та завершення туристичних подорожей), інфраструктурні туристичні ризики (потенційно здатні знизити туристичну привабливість регіону), технічні системні ризики (пов'язані з

безпекою об'єктів інфраструктури) та ризики самого туристичного підприємства (внутрішні ризики).

Любіцева О.О. підкреслює пріоритетність таких ризиків, як коливання попиту, перевищення пропозиції над попитом, стихійні лиха та катастрофи [29].

Кудла Н.Є. виділяє функціональні ризики (якою насправді буде послуга), фізичні ризики (чи не загрожуватиме реалізація послуги життю або здоров'ю мандрівника), економічні ризики (чи варта реалізація продукту цих грошей), психологічні ризики (як придбана послуга вплине на почуття гідності клієнта), соціальні ризики (як вплине придбана послуга на почуття гідності клієнта), а також соціальні ризики (пов'язані з впливом придбання туристичного продукту на соціальний профіль мандрівника в його/її оточенні) [25].

ЮНВТО класифікує ризики в туризмі на чотири групи.

1. Соціальні та інституційні ризики: дрібна злочинність та організоване насильство, тероризм, соціальні, політичні та релігійні конфлікти, військові дії.

2. Ризики для туристичної діяльності та суміжних галузей (транспорт, спорт, торгівля тощо, які можуть бути небезпечними для туристів, їхнього фізичного стану та економічних інтересів): низький рівень розбудови туристичної інфраструктури (будівництво, вогнестійкість, екологічність матеріалів), «прогалини» в законодавстві, недобросовісна конкуренція, комерційні ризики, шахрайство.

3. Ризики, пов'язані з мандрівниками: участь у небезпечних видах спорту, необережне водіння, вживання нездорової їжі або напоїв, відвідування небезпечних місць, втрата речей або документів, перевезення заборонених предметів, подорож у поганому стані здоров'я.

4. Природні ризики: незнання особливостей природного середовища місця призначення (особливо флори і фауни), відсутність перед поїздкою профілактичних медичних заходів (щеплень), недотримання гігієнічних норм споживання продуктів харчування (вулична їжа), можливий вплив непередбачуваних стихійних лих [68].

Всесвітня туристична організація ООН (ЮНВТО) приділяє особливу увагу групі ризиків, пов'язаних з природним середовищем, безпекою туристів і тероризмом. На тлі цих інцидентів почала матеріалізуватися концепція «безпечного туризму» для всіх учасників туристичного процесу (туристів, працівників сфери туризму та мешканців туристичних дестинацій) [58, 61].

На нашу думку, причини туристичної кризи криються у внутрішніх (організаційних) та зовнішніх (позаорганізаційних) ризиках, зумовлених впливом антропогенних та природних детермінант (рис. 1.1).

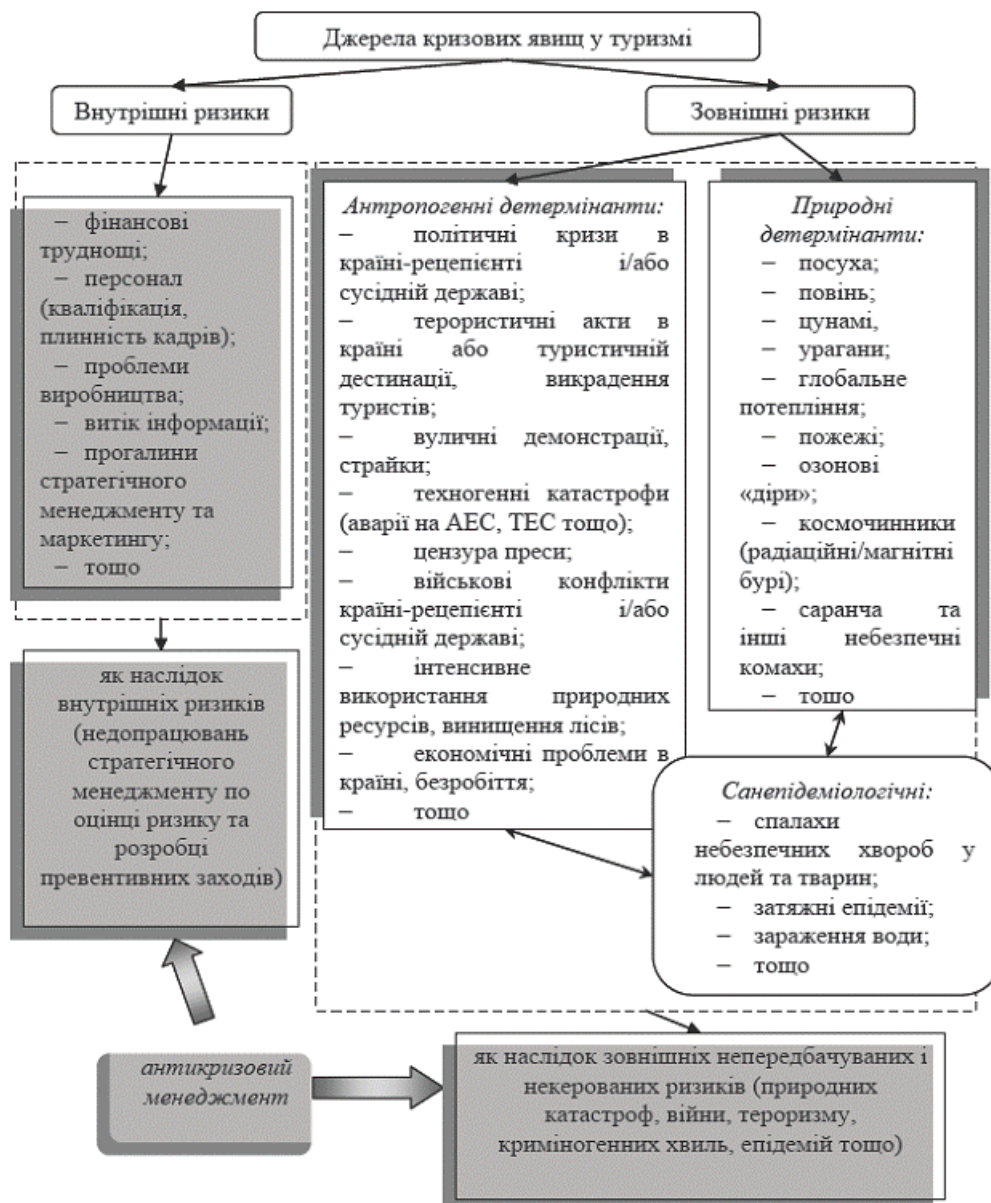


Рисунок 1.1 – Причини кризових явищ у туризмі

Джерело: побудовано автором

Варто зазначити, що вплив природних і соціально-політичних джерел ризику в туризмі, поряд з «класичними» джерелами макроекономічного ризику в туризмі, значно зріс за останні десятиліття. Зокрема.

- зростання терористичної активності (вибухи, скоєні терористами-смертниками Ісламської держави, Аль-Каїди, Боко Харам, Талібану та інших ісламських терористичних організацій);

- «знакові» терористичні акти у стратегічно важливих дестинаціях: Нью-Йорк (11.09.2001), Балі (2002), Джакарта (2003), Мадрид (2004), Лондон (2005), Єгипет (2006), Бомбей (2008), Мумбаї (2008), Франкфурт (2011), Кабул (2012), Бостон (2013), Париж (2015), Брюсель (2016);

- регіональні військові конфлікти: Афганістан, Косово, Камбоджа, Центральна Африка, Україна, Сирія;

- наявність міжнародного наркотрафіку (Мексика, Колумбія та інші країни Латинської Америки);

- землетруси та цунамі: Китай (1976), підводний землетрус в Індійському океані (Таїланд, південь Індії, Індонезія, 2004), Китай (2008), Самоа (2009), Гаїті (2010), Японія (2011), Філіппіни (2012), Італія (2012), Чилі (2014), Японія (2015), Іспанія (2016);

- торнадо та урагани: ураган Іван (Венесуела, Ямайка, Великий Кайман, Куба, штати США - Алабама, Флорида, Луїзіана, Техас; 2004), ураган Катріна (Багамські Острови, Куба, штати США - Луїзіана, Міссісіпі, Флорида, Джорджія, Алабама, 2005), ураган Наргіз (Бангладеш, М'янма, Індія, Шрі-Ланка, Бірмя, 2008), тайфун Парма (Каролінські острови, Філіппіни, Тайвань, Китай і В'єтнам), ураган Сенді (Ямайка, Куба, Багамські Острови, Гаїті, Флорида у США, 2012);

- лісові та степові пожежі: Каліфорнія, Австралія та Іспанія.

- спалахи епідемій грипу, зокрема вірус свинячого грипу (вірус H1N1 (2003-2004) та H5N1 (Мексика та США, 2009), епідемія гарячки Ебола в Західній Африці (2014–2015) тощо.

Вищезазначені фактори не тільки негативно вплинули на соціально-економічну ситуацію в країні виникнення (країні, в якій відбулася подія), зруйнувавши величезні території, завдавши мільярдні економічні збитки та безглузду загибель частини населення, але й змінивши баланс сил на політичній та економічній карті світу.

Фізичне руйнування інфраструктури туристичної дестинації внаслідок стихійних лих, терористичних атак, військових дій тощо, погіршення туристичної привабливості регіону через забруднення повітря та води, спалахи різноманітних інфекційних захворювань та погіршення безпеки туристів - всі ці фактори негативно впливають на туристичний імідж всього туристичного регіону в структурі світового туристичного ринку.

Тому очевидно, що у сфері антикризового менеджменту в туризмі необхідна спільна робота на рівні міжнародних, регіональних і національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макrorівні, кожен мікроактор національного туристичного ринку повинен розробити власну політику антикризового управління.

Загалом, для суб'єктів туристичної індустрії можна виділити наступні ключові кроки як заходи з антикризового менеджменту:

1. Розробка плану дій на випадок кризи На цьому етапі важливо розробити загальний процес управління на випадок кризи (рис. 1.2), передбачити всі види ризиків, з якими можна зіткнутися в майбутньому, проаналізувати та оцінити ступінь їх можливого впливу на нормальну діяльність і розробити план дій для кожного з них.

2. Сформуванню команду кризових менеджерів. На цьому етапі важливо залучити зовнішніх експертів з певних типів криз (важливим завданням є налагодження контактів з ними до початку кризи).

3. Оперативне реагування на перші ознаки кризи та співпраця з іншими учасниками туристичного процесу під час кризи. На цьому етапі важливим заходом превентивного антикризового управління є формування туристичних кластерів (об'єднання учасників туристичної діяльності для співпраці, обміну

досвідом та інформацією і розробки спільних планів для досягнення певних цілей). Під час кризи учасники кластерів зможуть швидше реагувати на ринкові коливання.



Рисунок 1.2 – Схема антикризового менеджменту в туристичній галузі

Джерело: побудовано автором

4. Співпраця зі ЗМІ. ЗМІ мають вирішальне значення під час кризи, оскільки вони виступають своєрідним «мостом» між продавцями та споживачами туристичних послуг, не лише формуючи позитивний/негативний

імідж, але й підтримуючи/відновлюючи його в найефективніший спосіб під час кризи. Як уже зазначалося, важливість ЗМІ є ключовою в системі антикризового управління туристичними дестинаціями/регіонами (макрорівень) та суб'єктами туристичної індустрії (макрорівень: кластери, туроператори, турагенти та постачальники туристичних послуг).

5. Відсутність паніки в корпоративних командах. Сильний психологічний вимір може призвести до руйнівних економічних втрат у випадку кризи. Тому для збереження ринкових позицій важливіше розвивати корпоративну культуру антикризової готовності, ніж ретельно розроблену стратегію антикризової готовності. Варто зазначити, що сильний корпоративний дух співпраці та солідарності слід «плекати» в докризовий період, вдало поєднуючи матеріальні та нематеріальні аспекти стимулювання та мотивації працівників на всіх організаційних рівнях.

6. Репутаційний фокус. Своєчасно сформований сильний позитивний імідж значно розширює часовий горизонт можливостей будь-якого учасника ринку для реалізації низки першочергових антикризових заходів, водночас забезпечуючи непоінформованість громадськості про кризові явища всередині організації або ті, що виникають під впливом зовнішніх ризиків [67].

Таким чином, спираючись на висновки щодо причин виникнення криз в індустрії гостинності та видів ризиків, з якими можуть зіткнутися гравці туристичного ринку, а також на класичні стратегії антикризового управління, рекомендовані Організацією Об'єднаних Націй з питань надзвичайних ситуацій (UNDRO) згідно з моделлю PPRR (Prevention, Preparedness, Response, Recovery) [60], можна, окреслити першочергові кроки, які повинен здійснити кожен суб'єкт туристичного ринку у разі настання кризи. Це, зокрема: розробка системи запобіжних заходів для зменшення руйнівних наслідків кризи; формування системи антикризових планів і програм; відновлення діяльності до докризового рівня та реалізація системи антикризових планів і програм.

Система антикризового управління кожної країни залежить від ймовірності настання конкретних ризиків. Доцільно використовувати систему,

яка оцінює ймовірність настання певної групи ризиків і визначає основні ризики, які є найбільш вірогідними. Оскільки різні сектори туристичної галузі мають різні обов'язки щодо реагування на кризові ситуації, необхідно підтримувати комунікацію на різних рівнях системи антикризового управління.

1.3. Механізми та інструментарій антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи

Антикризовий менеджмент – це система принципів і методів, за допомогою яких керівництво туристичної компанії формулює, впроваджує і реалізує низку спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання кризових явищ в компанії, і є одним із завдань для утримання конкурентної позиції на ринку.

У контексті епідеміологічних загроз, геополітичних потрясінь та економічної кризи пріоритети антикризового менеджменту в туризмі можна визначити наступним чином:

1. Застосування основних драйверів зростання бізнесу – це визначення конкурентних переваг компанії та зосередження на факторах цінностей і визначення їхнього впливу.

2. Підвищення якості обслуговування. Туристичним підприємствам в жодному разі не можна жертвувати якістю, і слід оцінювати потенціал стати лідером якості в сегменті в майбутньому.

3. Підвищення ліквідності. Треба переоцінити структуру капіталу, зосередитися на більш ліквідних активах і контролювати фінансові коефіцієнти відповідно до стандартів.

4. Збільшення частку на ринку. Щоб випередити конкурентів, необхідно зосередитись на клієнтах, каналах збуту та програмах, які створюють найбільшу цінність для компанії, а також збільшують частку ринку.

5. Оптимізація витрат. Передбачає перегляд бізнес-моделі та

максимізацію операційної ефективності використання ресурсів.

6. Прийняття обґрунтованих рішень. Необхідно використовувати лише достовірну інформацію, визначати ключові показники успіху, обґрунтовувати рішення достовірними фактами, прискорювати процеси прийняття рішень.

7. Проявлення гнучкості. Моделювання різних сценаріїв впливу кризи на фінанси, бізнес-процеси та людей, а також адаптація та демонстрація гнучкості в рамках обраної стратегії.

8. Утримання ключових працівників. Необхідно регулярно інформувати персонал, визначати та мотивувати ключових працівників та залучати їх до процесу управління.

9. Акцент на ключових клієнтів. Підтримування постійної комунікації та діалогу з клієнтами, щоб розуміти їхню ситуацію, вплив кризи, їхні пріоритети та цілі.

10. Застосування інновацій. Вкладання інвестицій в інновації та корпоративний імідж, визначення ключових драйверів посткризового зростання та розробка стратегічних альтернатив.

Важливо підкреслити необхідність використання рекомендованих напрямків у поєднанні, а не окремо – лише в такому випадку можна досягти максимального ефекту.

Виходячи з вищезазначеного, визначимо складові механізму розробки та реалізації антикризового плану для туристичних підприємств:

1. Стимулювання споживчого попиту у внутрішньому туризмі.
2. Ставка на надійних партнерів (особливо в частині надання клієнтам туристичного страхування та роботи зі страховими компаніями).
3. Зменшення витрат та мінімізація ризиків, оптимізація та посилення операційних процесів, підвищення якості послуг. Особливу увагу слід звернути на:
 - переведення персоналу на віддалену роботу, щоб зменшити постійні витрати на офісні приміщення та пов'язані з ними витрати;
 - перегляд системи оплати праці персоналу в бік винагороди, прив'язаної

до результатів діяльності;

- розробка та пропозиція нових туристичних маршрутів з акцентом на інсайдерський туризм (ця опція доступна як для туроператорів, так і для турагентів);

- відкладання попиту на наступний туристичний сезон;

- надання відповідних послуг у туристичному секторі (наприклад, дистанційне бізнес-навчання, консультації з управління туристичними ризиками, вебінари для професіоналів).

4. Використання нових можливостей інтернет-технологій, включаючи вдосконалення веб-сайту фірми, повний перехід на електронний документообіг та оптимізація системи обміну повідомленнями в соціальних мережах.

5. Розроблення та використання програми заохочення для постійних клієнтів та партнерів, а також активний пошук нових клієнтів.

6. Використання програми готовності до кризи як пасивно (скорочення інвестицій), так і активно (збільшення частки ринку, поглинання конкурентів).

З огляду на вищесказане, варто зазначити, що криза – це не катастрофа, а етап циклічного історичного розвитку. Період кризи – це можливість оптимізувати внутрішню структуру підприємства, шукати нові можливості та активно замінювати застарілі парадигми розвитку бізнесу на більш ефективні та перспективні.

Глобальний кризовий комітет з туризму, створений Всесвітньою туристичною організацією (ЮНВТО), опублікував свій перший набір рекомендацій щодо трьох ключових сфер, на які урядам і приватному сектору слід терміново звернути увагу [52]:

1. Управління ризиками та їх пом'якшення. Рекомендації включають збереження зайнятості, підтримку самозайнятих, забезпечення ліквідності, сприяння розвитку навичок і перегляд податків, зборів і правил, пов'язаних з подорожами і туризмом.

2. Забезпечити стимули, такі як фінансові стимули, включаючи пільгове оподаткування, зняття обмежень на поїздки, як тільки дозволять обставини,

спрощення візового режиму, посилення маркетингу та довіри споживачів, для прискорення відновлення. Рекомендації також включають визначення туризму в центрі національної політики та планів дій з відновлення.

3. Прогнозування та підготовка до майбутнього. Рекомендується приділяти більше уваги внеску сектору в порядок денний сталого розвитку та розбудові стійкості, щоб винести уроки з нинішньої кризи. Рекомендації закликають урядовців та представників приватного сектору розробити плани готовності та використати дану можливість з метою переходу до циркулярної економіки.

Аналіз світового досвіду показує, що є два підходи до подолання кризи: по-перше, доступні кредитні лінії; по-друге, відтермінування сплати податків та боргів. Для того, щоб знайти вихід з кризи, уряд та туристична галузь об'єднали зусилля для вирішення проблеми. Суб'єкти туристичного бізнесу України не врахували належним чином мінливий попит потенційних туристів і не пропонують конкурентоспроможних та інноваційних туристичних продуктів.

Цей фактор, разом з іншими факторами, такими як безробіття, зниження купівельної спроможності та ощадливе споживання, невдалі цінові стратегії, погане обслуговування з боку демократичних інституцій, відсутність безпеки для себе та своїх близьких і соціальна стигматизація мандрівників, перешкоджають розвитку внутрішнього туризму [52].

Основними напрямками антикризового управління в туристичній галузі є наступні:

1. Розвиток цифрових технологій у туристичній сфері. Інформація для кінцевих споживачів (туристів) займає особливе місце. Це пов'язано з тим, що елемент інформаційного забезпечення туристичної діяльності відіграє важливу роль у визначенні туристичної привабливості та туристичного вибору [39].

Маркетинг у соціальних мережах (SMM) став дуже затребуваним інструментом і збільшує свою частку в самостійному туризмі (індивідуальне бронювання туристичних послуг, включаючи проживання, квитки, оренду тощо).

Технологія блокчейн широко використовується в туристичній галузі (наприклад, для збору та управління інформацією про переміщення багажу, ідентифікації пасажирів за відбитками пальців і скануванням сітківки ока, а також для організації оплати послуг). Відповідно, технологія штучного інтелекту може бути використана для прискорення процедур реєстрації та доступу гостей до номерів.

2. Впровадження персоналізованого підходу до надання послуг. Значна кількість інформації (минулі поїздки, готелі, ресторани, подорожі, дозвілля тощо) має бути зібрана та оброблена для кращого розуміння потреб та запитів клієнтів. У свою чергу, це допоможе створити «віртуальний образ» мандрівника, змодельовати його потреби та надати інформаційну підтримку за допомогою чат-ботів.

3. Організація бюджетних подорожей. Суть бюджетного туризму полягає в тому, що мандрівники обирають власний, зручний та економічний маршрут за доступною ціною (яка може варіюватися залежно від країни, виду транспорту, проживання та типу харчування). Корисними інструментами для бюджетних подорожей є онлайн-ресурси (наприклад, TripAdvisor, Blablacar), які дозволяють мандрівникам заздалегідь спланувати свою подорож і заощадити гроші, бюджетні авіалінії, каучсерфінг, дешеве харчування в студентських їдальнях і студентські квитки на громадський транспорт.

4. Впровадження інноваційних методів і стратегій. Для того, щоб запобігти випробуванням і негараздам фінансової кризи, деякі вітчизняні туристичні компанії розробили проекти монобрендових роздрібних мереж. Ці мережі можуть розвиватися як за рахунок власних активів, так і за допомогою франчайзингу. Щоб зберегти лідерство на вже завойованих напрямках, таких як Єгипет і Туреччина, і завоювати провідні позиції на нових напрямках (наприклад, Іспанія, Австрія, острови), туроператорам доводиться постійно розвиватися і вкладати додаткові кошти в управління брендом [16].

5. Організація готелів у сільському стилі та розміщення туристів. Метою такого розміщення є обслуговування цільової групи людей, які хочуть вести

здоровий спосіб життя, усамітнитися, подихати свіжим повітрям, погуляти і насолодитися культурною спадщиною. Тому головним завданням є забезпечення комфорту для кожного гостя, покращення сервісу та виконання всіх побажань клієнтів, включаючи відпочинок, харчування, дозвілля та зміцнення здоров'я.

Слід виділити найбільш доцільні форми та методи просування цієї форми послуг в інтернеті (контекстна реклама готелів в Google, партнерські програми просування на рекомендаційних сервісах Tripadvisor, Booking.com та TourPravda, на картографічних сервісах розміщення готельних тегів, ведення акаунтів у соціальних мережах, реєстрація на тематичних сайтах і каталогах, відеохостингу на Youtube).

Ключовими принципами та підходами до управління в посткризовій туристичній галузі мають бути:

- управління компанією на основі ключових факторів успіху;
- підвищення ефективності витрат;
- забезпечення гнучкості у бізнесі;
- скерування маркетингових ресурсів не тільки для утримання, але й для

розширення частки ринку.

Завдяки своїй наскрізній економічній природі та глибокому соціальному впливу туристична галузь має унікальну можливість допомогти суспільству відновити стабільність і зростання після завершення пандемії, що стане можливим завдяки збереженню як великих гравців ринку, так і менших компаній, які власне і складають ринок туристичних послуг.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ ПРАКТИКИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ І СВІТУ

2.1. Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес в світі та в Україні

Глобальна криза пандемії перевернула наше життя і встановила нові, суворі правила виживання. Тривалі карантинні заходи, постійна безпека в громадських місцях, дотримання правил безпечної дистанції тощо. Усі галузі зазнали серйозних змін одразу, але кожна по-своєму. Туризм, транспорт, готелі та ресторани – це галузі, які відчули ці зміни найбільше. Багато компаній у цих галузях взагалі припинили свою діяльність, а 25% припинили своє існування назавжди.

Власники бізнесу вже давно шукають нові ідеї та нові сфери діяльності, але тривалі карантинні заходи диктують свої умови ведення бізнесу. Глобальна та національні економіки були змушені впроваджувати інноваційні галузі та технології, змінювати підходи до надання послуг, щоб розвивати свій бізнес та отримувати додатковий дохід. Водночас, за останні три роки спостерігається стрімкий прогрес в інноваціях у низці сфер. Цифрові технології, цифрові додатки та цифрові платформи сьогодні користуються високим попитом.

Епідемія COVID-19 є основним негативним фактором для розвитку туристичної галузі. Туристична галузь першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. Більшість готелів не змогли прийняти туристів, а заборона масових заходів, які приваблюють туристів (фестивалі, спортивні змагання, концерти та паради), суттєво зменшила туристичні потоки та частку світового ВВП, що генерується ними. Загалом, у 2019 році на туризм припадало 10,4% світового ВВП, але до 2020 року цей внесок зменшився на 4,9% і становив лише 5,5% світового ВВП [13].

Надходження від внутрішнього туризму впали на 45%, а надходження від міжнародного туризму – на 69,4%, що є значним зниженням, тоді як зайнятість

у туристичному секторі скоротилася на 18,5%.

Загалом у 2020 році було втрачено 272 мільйони робочих місць, причому 62 мільйони робочих місць вже втрачено. Це на відміну від 2019 року, коли в туристичному секторі було зайнято 334 мільйони осіб; в результаті COVID-19 і нинішніх обмежень на міжнародну мобільність туристичний сектор втрачає майже 4,5 трильйона доларів США [13].

Згідно з останніми українськими статистичними даними, на туризм припадає близько 4-5% ВВП, і туризм є не менш важливим сектором для економіки України в цілому. З іншого боку, доходи від туризму в європейських країнах в середньому становлять близько 10% ВВП, а в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону доходи від туристичної діяльності становлять 50,2% [69]. Варто проаналізувати внесок туризму у світовий ВВП для кожної з найпопулярніших туристичних країн (рис. 2.1).

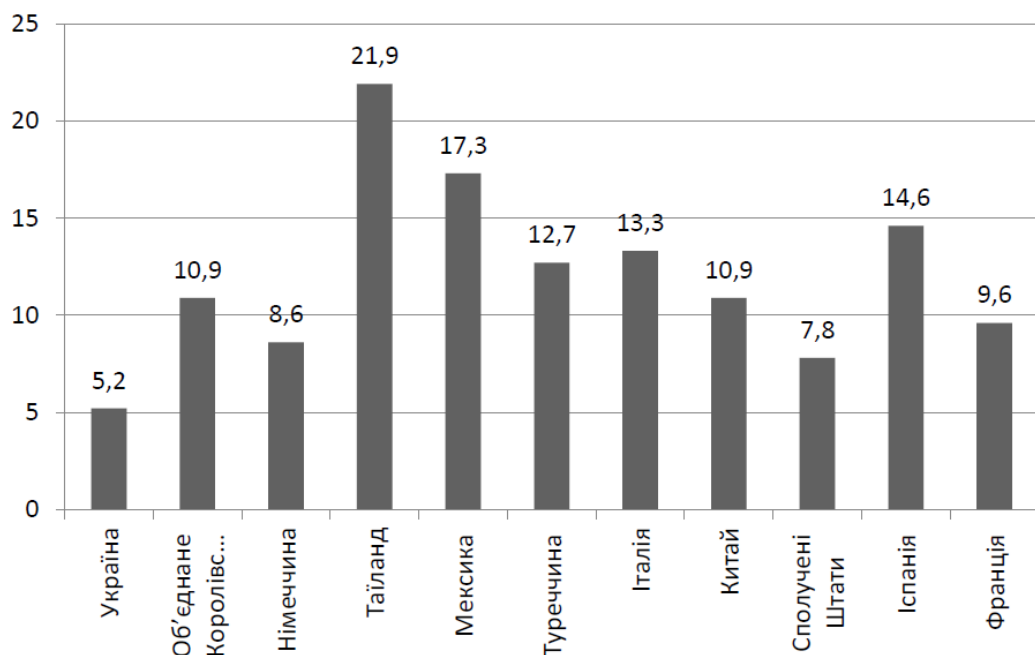


Рисунок 2.1 – Внесок туризму у світовий ВВП за найпопулярнішими туристичними маршрутами, 2019 рік

Джерело: складено автором на основі [69]

До пандемії 2019 року Таїланд завжди був головною туристичною дестинацією, яка приваблювала найбільше туристів, з внеском у світовий ВВП 21,9%; на другому місці була Мексика з внеском 17,3%; на третьому - Іспанія з 14,6%; на четвертому – Італія з 13,3%; і на п'ятому – Туреччина зі значним внеском у 12,6%. У цьому рейтингу туризм України посідає останнє місце, його внесок у світовий ВВП становить 5,2%.

Однак пандемія коронавірусу, що змінила хід історії, відома як «Чорний лебідь», стала подією, яку неможливо було передбачити. Туристична галузь опинилася в невизначеному середовищі, і діяльність туристичних підприємств мала кардинально змінитися та швидко адаптуватися до нового бізнес-середовища. Тому було прийнято ряд важливих рішень:

- впровадження нових форм та видів туристичних послуг і дестинацій;
- відтермінувати можливостей надання послуг, щоб утримати клієнтів;
- пропонування знижок та бонусів;
- впровадження цифрових технологій у діяльність туристичних суб'єктів;
- впровадження персоналізованого підходу до клієнтів та розширення спектра додаткових послуг.

В сьогоденні умовах стейкхолдерам туристичної галузі необхідно продовжувати впроваджувати нові стратегії та напрями, шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності та не втратити свою частку туристичного ринку, зберігаючи та покращуючи якість і безпеку туристичних послуг.

За даними Zahlen Daten Fakten 2020, у 2019 році найпопулярнішими країнами світу з точки зору платіжного балансу ділового туризму були європейські країни. Лідерами ділового туризму є: Німеччина, Іспанія, Франція та Італія. Діловий туризм останнім часом набуває особливого значення і його частка в туристичному бізнесі зростає. У Бельгії та Франції десята частина ділового туризму припадає на бізнес-туризм, а у Великобританії – третина. Загалом, у структурі ділового туризму найбільш динамічно розвиваються інсентив-туризм (MICE-туризм) та конференц-туризм і виставковий туризм.

За кількістю туристів, які відвідали ці країни, Німеччина очолила список з 495 мільйонами, за нею йдуть Іспанія з 469,5 мільйонами і Франція з 446,5 мільйонами. Італія також була популярною, з 435,1 мільйонами відвідувачів. Останні дві країни в першій десятці – Австрія з 127,9 мільйонами та Нідерланди з 124,3 мільйонами (рис. 2.2).

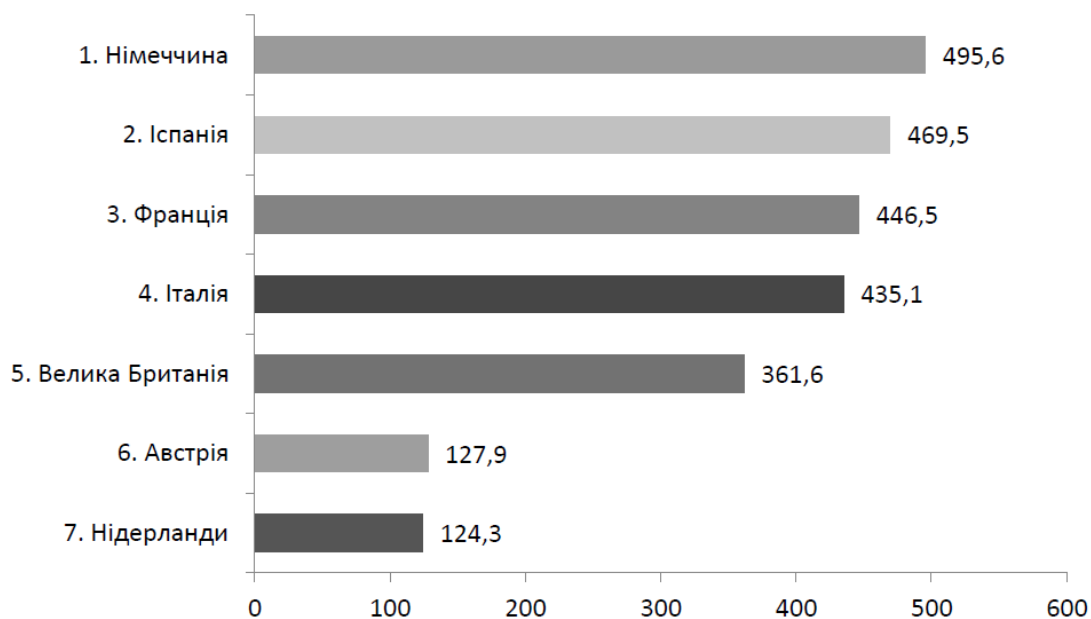


Рисунок 2.2 – Топ-7 найпопулярніших туристичних напрямків у світі, МЛН ЧОЛ.

Джерело: складено автором на основі [27]

У структурі ділового туризму основну частку становлять особисті ділові поїздки – 71%, далі йдуть відвідування конференцій і семінарів – 13%, інтенсивний туризм – 11%, а виставковий туризм – лише 2% [27].

Однак пандемія завдала величезних глобальних збитків економікам багатьох країн. Непоправної шкоди було завдано і туристичній галузі, зокрема всі країни зазнали значного скорочення кількості іноземних туристів. Країнами, які зазнали найбільших втрат у 2020 році порівняно з попереднім, 2019 роком, стали Китай (-84%), Франція (-82%), Таїланд (-79%), Іспанія (-76%), США та

Туреччина (-72%) [27].

Коли почалася пандемія, повністю зупинилося транспортне сполучення та були запроваджені карантинні заходи у значній частині світу, було абсолютно неможливо щось планувати чи прогнозувати. Весь світ чекав, як розвиватимуться події, як закінчиться пандемія, як усі повернуться до нормального життя, почнуть подорожувати та планувати майбутнє.

Внаслідок цих карантинів туристична галузь зазнала збитків, а туристичні потоки значно скоротилися. Кожній країні потрібно було заохочувати іноземних туристів і водночас підтримувати власну туристичну галузь, але кожна країна запровадила власні способи підтримки свого туристичного бізнесу.

Більшість країн світу зосередилися на розвитку внутрішнього туризму. Внутрішній туризм приносить більше доходів, ніж міжнародний. Так, у країнах ОЕСР на внутрішній туризм припадає 75% загальних туристичних витрат, а в Європейському Союзі витрати на внутрішній туризм в 1,8 рази перевищують витрати на в'їзний туризм [27].

Кожна країна світу по своєму намагається боротися з економічною кризою, кожна впроваджує заходи для підтримки туристичної індустрії. Розроблені спеціальні програми, щоб підтримати бізнес та зберегти робочі місця. Вся світова економіка поділилась на періоди: до кризи пандемії та після, кардинально змінивши наше життя та діяльність туризму в усьому світі, й Україна теж не є винятком (табл. 2.1).

Країни по всьому світу намагалися боротися з економічною кризою по своєму і вживали заходів для підтримки туристичної галузі. Також розроблені спеціальні програми для підтримки бізнесу та захисту робочих місць. Уся світова економіка поділилась на періоди - до і після пандемічної кризи, яка кардинально змінила наше життя та туристичну діяльність у всьому світі, і Україна не є винятком.

Таблиця 2.1– Заходи підтримки туризму, розроблені країнами під час пандемії

Країна	Заходи для підтримки галузі
Південна Корея	Фінансова допомога суб'єктам (субсидії, гранти та безпроцентні кредити для підтримки ліквідності компаній). Туристичні компанії можуть отримати пільгове беззаставне фінансування на загальну суму 8,1 млн дол. за зниженою процентною ставкою (1 %). Уряд країни випускає дисконтні купони, які можна використовувати для компенсації витрат на туризм.
Велика Британія	Субсидування зарплат співробітників. Уряд країни використовує заходи підтримки туристичних компаній, кожна із них натомість повинна зберегти персонал, що працює із клієнтами, і підтримати зв'язок туристичних організацій. Майже 1,5 млн євро виділено на фінансування організацій, зайнятих маркетингом туристичних напрямів. Представники туристичного бізнесу можуть звертатися за підтримкою для покриття витрат на утримання не більше ніж двох співробітників із виплатою до 2,8 тис. євро на одного працівника на місяць, а також витрат роботодавця зі страхування і пенсійних внесків протягом трьох місяців.
Китай	Провів ринкове дослідження для прогнозування частки внутрішнього туризму в загальному туристичному попиті. Туристична діяльність заохочується в кожній з провінцій. Міністерство культури і туризму спільно з Національною комісією охорони здоров'я закликали уряди провінцій відкрити місцеві мальовничі місця та визначні пам'ятки (з обмеженим доступом на умовах суворого контролю)
Італія, Ісландія, Литва та Республіка Корея	Затвердили ваучери на поїздки, видані урядом і надані сім'ям для внутрішніх поїздок
Німеччина	У країні доходи в туристичній галузі становлять 23% ВВП. Для забезпечення платоспроможності туристичних компаній та рефінансування виділено по 100 млрд євро, а на підтримку ліквідності турфірм – 400 млрд євро. Податкові канікули, пільги і відтермінування. Наприклад, у туристичним компаніям дозволили відтермінувати податкові платежі до кінця 2020 р.
Франція	В країні, змінили умови скасування бронювання подорожей. Дозволено замість відшкодування надавати кредитну купюру або ваучер на еквівалентну суму, що діє на майбутню послугу; клієнти можуть вимагати повернення грошей за невикористані путівки через 18 місяців.

Нова Зеландія	Влада країни, затвердила спеціальний пакет підтримки туризму, частина якого виділена на просування внутрішнього туризму та підготовку рекламних кампаній на цільових зовнішніх ринках
Кенія	Оголосила про поступове відкриття туристичних закладів та гарантування двосторонніх туристичних угод і безкоштовних сертифікатів для країн Східної Африки
Японія	Представила надзвичайний економічний пакет, який включає нову субсидію на суму понад 10 млрд дол. США як знижки та путівки споживачам, тим самим підтримуючи туризм, транспорт, продовольчі послуги та бізнес-заходи для негайного відновлення після пандемії. Після закінчення пандемії Японське агентство з питань туризму витратить 2,2 млрд доларів на залучення туристів, роблячи туристичні напрямки привабливими, покращуючи туристичне середовище та розробляючи рекламні акції для міжнародних туристів
Польща	Уряд країни підтримує мікропідприємства туристичної галузі через надання 5,65 млрд євро у формі безвідсоткових позик. Така сама сума виділяється як дотації для великих підприємств у формі позик або облігацій, придбання акцій або цінних паперів. Також у бюджеті закладено 11,3 млрд євро (12 % ВВП Польщі) для підтримки малого та середнього бізнесу, дотичного до туризму. Податкові канікули тепер триватимуть від 6 до 12 місяців, а нульова ставка за позиками діятиме до 12 місяців.
Словаччина	Держава надала гарантії на суму до 500 млн євро на місяць, щоб компанії могли отримати кредит, а також виділила фінансову допомогу для збереження робочих місць у галузі. Уряд тимчасово скасував виплати працівників на користь компаній, що залишаються закритими на час карантину, відстрочка виплати з/п та корпоративних податків для підприємств, чії прибутки знизилися більше, ніж на 40 %. Туристичні компанії отримали дозвіл на списання збитків поточного року. Уряд дотує 80% з/п працівникам компаній. Передбачено компенсації для працівників тих туристичних компаній, що найбільше постраждали від пандемії, мінімальна виплата становить 1100 євро на місяць.
Угорщина	У країн впроваджено позики на пільгових умовах і гарантовані позики. Державний Eximbank виділив грант 800 тис. євро для інвестицій в експортні компанії. Крім того, за програмою лояльності діє компенсація 70 % з/п упродовж трьох місяців для компаній, що переживають занепад, уведено суттєве скорочення різних відрахувань із

з/п, а також надбавку в розмірі 40% для осіб, що працюють у галузі досліджень і розробок інновацій у туристичній галузі.

Джерело: розроблено автором на основі [18; 27]

Заходи, які були розроблені країнами, сприяли тому, що багато туристичних підприємств продовжували ефективно працювати, надаючи клієнтам різноманітні туристичні послуги, забезпечуючи зайнятість для багатьох працівників галузі, сприяючи подальшому розвитку туристичної діяльності, стимулюючи інновації в туризмі та сприяючи додатковим доходам для підприємств і національних бюджетів.

Багато країн, які почали робити ставку на розвиток внутрішнього туризму, мали менше необхідності дотримуватися карантинних заходів, туристи суттєво заощаджували на транспортних витратах і часі до місць відпочинку, а також були менш залежними від глобальної пандемічної кризи.

За оцінками експертів, від початку карантину українська економіка втратила 1,5 мільярда гривень через туризм. І хоча туризм в Україні становить відносно невелику частку ВВП (1,5%), він тісно пов'язаний із суміжними галузями, такими як гостинність, культура та сфера послуг.

Поступово оговтуючись від тривалої хвилі пандемії та карантинних заходів, туристична галузь України почала спостерігати повернення туристичних потоків у 2020 році. Деякі бізнеси почуваються краще, ніж інші.

Згідно з рейтингом українського онлайн-журналу за 2020 рік, топ-25 туристичних агентств виглядають наступним чином [42].

Лідером у сфері туристичних послуг стала компанія Annex Tour, яка виконувала чартерні рейси за вісьмома напрямками: Туреччина (251 000 пасажирів), Єгипет (225 000), Домініканська Республіка (18 000), Об'єднані Арабські Емірати (8,7 000), Таїланд (5 000 на початку 2020 р.), Куба (1,8 тис.), Іспанія (1,7 тис. на початку року) та Мальдіви (644 після карантину) [42].

Join UP! на другому місці, її обсяги все ще досить великі, хоч і значно зменшилися. Компанія втратила деякі перспективні ринки через карантин

(зокрема, Італію, куди SkyUp літав у великій кількості), але залишається лідером на інших.

TUI Україна посідає третє місце: у 2020 році компанія відправила 131,6 тис. українських мандрівників до Туреччини, 122,6 тис. – до Єгипту, 3,6 тис. – до Еміратів, понад 2 тис. – до Хорватії, понад 1 тис. – до Болгарії, понад 1 тис. – до Чорногорії та понад 16 тис. – на інші напрямки.

Проте у порівнянні з 2019 роком всі ці компанії втратили, але по різному, велику кількість туристів, після початку пандемії від 25 – 70% туристів (рис. 2.3 і рис. 2.4).

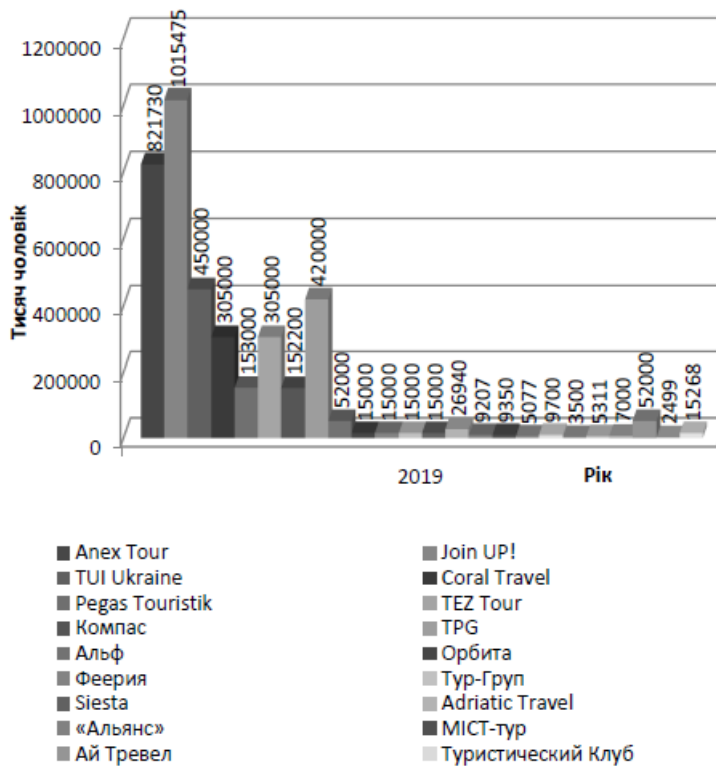


Рисунок 2.3 – Кількість туристів, які були відправлені туроператорами виїзного туризму в Україні, 2019 рік
Джерело: складено автором на основі [42]

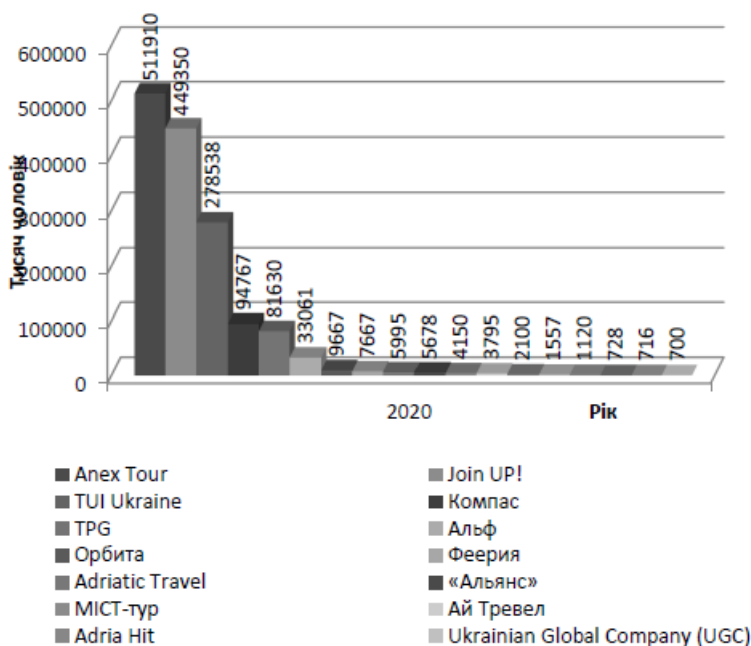


Рисунок 2.4 – Кількість туристів, які були відправлені туроператорами виїзного туризму в Україні, 2020 рік

Джерело: складено автором на основі [42]

2020 рік став найгіршим для українського туристичного бізнесу. Проблем для туристичного бізнесу було багато, і всі вони неприємні. Пандемія проявилася у повній зупинці транспорту, закритті кордонів, тривалих карантинних заходах, затримках рейсів, закритті готелів, скасуванні поїздок, самоізоляції та небезпечних для життя інфекціях. 25% підприємств і компаній туристичної галузі закрилися, працівники втратили роботу, транспортні компанії зазнали величезних збитків, а туристичні агенції були змушені відмовитися від туристів на тривалий час.

Країни в сьогоденних умовах стимулюють розвиток внутрішнього туризму більшістю заходів з підтримки туристичної галузі. Це пов'язано з тим, що внутрішній туризм зараз приносить більше доходів, ніж міжнародний.

Так, у країнах ОЕСР витрати на внутрішній туризм становлять 75% від загальних витрат на туризм, а в ЄС витрати на внутрішній туризм у 1,8 раза перевищують витрати на в'їзний туризм. Найбільшими країнами за витратами на внутрішній туризм є США – майже 1 трлн. доларів США, Німеччина – 249 млрд.

доларів США, Японія – 201 млрд. доларів США, Великобританія – 154 млрд. доларів США та Мексика – 139 млрд. доларів США [27].

В Україні внутрішній туризм досяг піку у 2007 році, потім знизився під час світової економічної кризи у 2008 році та досяг найнижчого рівня у 2014 році через політичну та економічну кризу, анексію Криму та втрату багатьох територій, які завжди користувалися високим туристичним попитом. Однак статистика свідчить, що влітку 2020 року, під час пандемії, попит на внутрішній туризм в Україні значно зріс [44].

Уряд України, як і багатьох інших країн, запровадив заходи для підтримки туристичних підприємств. Вони включають звільнення від сплати ПДВ, податку на прибуток, єдиного соціального внеску (ЄСВ), земельного податку та податку на нежитлову нерухомість для постачальників туристичних послуг, скасування туристичного збору до кінця 2020 року, а також звільнення від оподаткування орендної плати та плати за користування землею для орендарів державного та комунального майна [41].

Однак є й позитивні моменти. Пандемія призвела до швидкого впровадження цифрових технологій у туристичній галузі. Впровадження цифрових додатків, цифрових платформ і робототехніки – все це робить туристичні послуги безпечнішими, зменшує кількість особистих контактів і гарантує, що туристична галузь відповідає гігієнічним стандартам.

Україна має дуже вигідне географічне розташування, привабливі природні ресурси, великий туристичний потенціал та можливості для розвитку внутрішнього туризму. Якщо буде розроблена стратегія антикризової готовності туризму, запроваджені нові форми та сектори бізнесу, а уряд надасть підтримку туристичній галузі, то туристична галузь подолає кризу і принесе додаткові доходи туристичним підприємствам та державі.

2.2. Вплив військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес

Під час пандемій (глобальних епідемій) та тривалих карантинних заходів міжнародний туризм є однією з найбільш постраждалих галузей економіки. Однак у січні 2022 року туристичні потоки почали поступово відновлюватися: порівняно з 2021 роком майже в кожній країні світу спостерігалось зростання туристичних потоків. Туристична галузь Європи продовжує демонструвати найбільше зростання кількості відвідувачів - на 199%, а Північної та Південної Америки - на 97%. Туристичний бізнес в Україні, однак, підірваний військовими подіями, які посилили глобальну економічну невизначеність.

Військові події, що тривають в Україні, створюють нові виклики для глобального економічного середовища і ризикують підірвати відновлення довіри до подорожей. Хоча на росію та Україну разом припадає лише 3% світових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору та заборона на польоти російських авіакомпаній впливають на туризм у Європі. Це також призвело до скасування далекомагістральних рейсів між Європою та Східною Азією, що призвело до збільшення витрат.

Усі ці фактори можуть знову сильно вдарити по туристичному бізнесу. ООН вже підрахувала, що світова туристична індустрія може втратити щонайменше 14 мільярдів доларів США, якщо війна в Україні затягнеться більше ніж на рік [44].

За даними Euromonitor International, у 2022 році, окрім туристичної галузі України, негативний вплив можуть відчути деякі країни Близького Сходу. Йдеться про три найпопулярніші напрямки для туристів з України та росії – Єгипет, Туреччину та ОАЕ: у 2019 році, за даними Colliers International, до Єгипту приїхало на 49% більше туристів, і наші туристи поступилися лише Німеччині. У 2021 році росія зняла заборону на чартерні рейси до Єгипту, яка діяла протягом шести років, і 700 000 туристів з росії провели свою відпустку в Єгипті. Тепер, коли туристичні потоки мінімізовані в умовах війни, Туреччина може втратити 60-65% своїх туристичних потоків.

Міністерство туризму Туреччини повідомило, що у 2021 році країну відвідали понад 2 мільйони українських туристів. В ОАЕ ситуація дещо інша. Там прогнозують, що прибутки від проєктів у сфері нерухомості компенсують частину втрат, спричинених спадом туризму. Адаже певна кількість українців та росіян «зберегли» свої заощадження та вклали їх у нерухомість [44].

Геополітична криза в Україні не вплинула на поточний оптимізм західних туристів, але їхні прогнози на майбутнє стали менш оптимістичними. Про це свідчать результати опитування, проведеного консалтинговою компанією Fried & Partner. Згідно з їхніми даними, 35,8% німецьких турагентів наразі вважають поточну ситуацію на туристичному ринку доброю. Водночас, частка агентств, які зазначили, що продажі були на задовільному рівні, зменшилася з 50% у лютому до 46,2% у березні. Водночас, частка агентств, які зазначили, що продажі були на низькому рівні, зменшилася з 23% у лютому до 17,9% у березні [41].

Втім, всі експерти визначили, що відпочинок на місцевих курортах також стає для німців дорожчим. Наприклад, у Польщі, іншій країні-члені ЄС, європейці масово скасовують бронювання польських готелів і турів у туристичних агентствах.

Водночас Польська туристична рада намагається довести, що Польща є безпечною для туристів [41]. Однак туристи з США, Великої Британії, Франції та Іспанії скасували свої тури, побоюючись можливих військових дій у самій Польщі.

Проте, Яцек Легендзевіч, віце-президент Готельної палати Малопольського воєводства в Кракові, заявив, що падіння доходів було частково компенсоване масовим в'їздом українців до Польщі [43].

Після російського вторгнення до Польщі прибуло понад 2 мільйони людей, частина з яких зупинилася в готелях. Однак їхнє перебування було коротким і часто непередбачуваним.

За даними Краківської туристичної палати, туристичні оператори побоюються цієї тенденції. Зменшуються замовлення з США, Великобританії, Франції та Іспанії. Люди бояться приїжджати безпосередньо до Польщі, кажуть

вони.

Навіть якщо тепер туристична галузь України виглядає песимістично, слід нагадати, що світ бачив багато прикладів країн, які оговталися від великих конфліктів і знову приймали туристів.

Хорватія є яскравим прикладом для України. Туризм у Хорватії практично припинився під час війни у 1990-х роках, але після її закінчення було розпочато широку PR-кампанію з просування країни та її раніше невідомих туристичних атракцій. Хорватія має понад 1 000 островів, 66 з яких заселені.

Ці географічні особливості привабили до Хорватії туристів, які раніше знали лише грецькі острови. Після війни Хорватією зацікавилися великі круїзні компанії, міжнародні туроператори та мережеві готелі. Туристичні потоки значно зросли і мали значний вплив на економіку та доходи країни [44].

Але все це стосується лише іноземних туристичних ринків, що відбудеться із туристичним бізнесом України, після військової агресії з боку РФ. На теперішній час в Україні туризм, із зрозумілих причин, зруйновано повністю. Практично усі готелі переобладнано на потреби біженців під житло, або повністю зачинено, або зруйновано. Міжнародний туризм практично заморожений, а туристична діяльність призупинена.

Державна агенція з розвитку туризму вже запропонувала кілька напрямків антикризових заходів для української туристичної галузі [44]:

- організувати новий контент для внутрішнього туризму, зокрема «Для чого ми подорожуємо Україною?»;
- після закінчення війни на сході України агентство має намір розвивати туризм у Донецькій та Луганській областях;
- компанія планує розробити туристичну програму з відвідуванням місць бойової слави Збройних Сил України.

Трансформація туристичного «ландшафту» України неминуча. Можуть з'явитися нові військові туристичні напрямки, нова «історична спадщина» та туристичні об'єкти. Головне – знайти на це дотації з державного бюджету. Справедливі державні дотації у сфері внутрішнього туризму є дуже важливими.

Створення маршрутів для любителів військового туризму було б дуже креативним. Відновлення туристичної інфраструктури також було б важливим для підтримки відродження туризму. Що стосується міжнародної промоції, то, звичайно, багато іноземних туристів були б зацікавлені відвідати місця бойової слави Збройних Сил України.

Можна створити цілий відкритий військовий музей, на кшталт музею «Азов», який би став унікальним містом, що розповідає історію військової слави України. Брендувати Україну як країну численних середньовічних замків на Поділлі та Закарпатті. Нестандартні та потенційно успішні формати – на кожному кроці! Карпати та Закарпатська область будуть цікавими для любителів екотуризму, відвідування ремісничих виробництв та унікальних виноградників. Головне - мислити нестандартно, з креативним підходом, і тоді український туризм буде.

2.3. Світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу

Ми зробили спробу з'ясувати, як інші країни намагаються протистояти викликам у туристичній галузі та які креативні ідеї вони використовують для мінімізації втрат.

Уряди готові йти на політичні поступки заради відновлення туристичних потоків. Навіть у базових питаннях у регіоні, де десятиліттями триває арабо-ізраїльський конфлікт. Після тривалих переговорів між Тель-Авівом, Абу-Дабі та Вашингтоном, Ізраїль та ОАЕ підписали історичну мирну угоду. Згідно з її умовами, Ізраїль не проголошуватиме суверенітет над усім Західним берегом річки Йордан, а мусульмани зможуть вільно відвідувати Храмову гору в Єрусалимі.

Чорногорія відкрила свої кордони для громадян Сербії та росії, щоб відновити туризм, і саме вони становлять більшість туристів. Однак це не врятувало туризм: у 2019 році країну відвідали 72 000 туристів з цих країн, а у 2020 році – лише 300 [18].

Туризм становив 25% ВВП Чорногорії, і в ньому було зайнято майже 20% чорногорців. Проте, чорногорські економісти стверджують, що пандемія викрила «небезпеку класти всі яйця в один кошик» для чорногорської економіки, другою опорою якої є сільське господарство, на яке припадає 50% ВВП. За даними МВФ, за останні 14 років Чорногорія переживає найгіршу економічну рецесію, майже 9% її ВВП.

Варто також зазначити, що круїзні лайнери були одним з основних центрів поширення коронавірусу від початку пандемії. За даними The Independent, менші чартерні круїзні компанії почали скасовувати свої рейси на 2021 рік ще в липні, але з того часу до них приєдналися великі круїзні компанії. Зокрема, американська круїзна компанія Seabourn Cruise Line, що належить Carnival Corporation, скасувала майбутні рейси на трьох своїх кораблях. Продаж квитків відновився лише у травні наступного року.

Британська компанія P&O Cruises також відклала відновлення своїх круїзів. Всі її маршрути до листопада 2020 року були скасовані. Інші круїзні компанії Карибського басейну та США також скасували рейси до березня 2021 року.

До кризи світова круїзна індустрія мала річний обсяг ринку 120 мільярдів доларів США. У ній було зайнято понад 1,2 мільйона людей. Галузь досі зазнає економічних втрат і репутаційних збитків через численні судові позови, а також закриття кордонів і зупинку туристичних потоків.

Модель круїзного бізнесу десятиліттями розвивалася поза державним регулюванням, а галузь не була включена до пріоритетів державної підтримки. Власники круїзних компаній активно користувалися послугами податкових гаваней та офшорних компаній, часто під вигаданими приводами. Команди переважно склалися з експатріантів з країн з низьким рівнем оплати праці: Філіппін, Індонезії, росії, України тощо. Однак пандемія COVID-19 зіграла з круїзними компаніями злий жарт. Більшість з них втратили державні субсидії.

TUI Cruises у Німеччині продовжувала використовувати «пасажирські круїзи» за їхнім первісним призначенням. Круїзні лайнери відходили від

німецького узбережжя, відпливали на кілька днів і поверталися. Туристи називали такі круїзи «поїздками в нікуди». Однак компанія проводила ці морські прогулянки тривалістю до семи днів, надаючи туристам можливість побачити норвезьке, шведське та фінське узбережжя. Компанія дотримувалася правил дистанції, обмежувала кількість пасажирів, щодня контролювала температуру тіла за допомогою тепловізійних камер, обладнала кораблі тестами на COVID-19 і вимагала носіння масок у ліфтах і коридорах. Харчування було за системою «все включено», але їжу та напої подавали офіціанти в масках. На нічних шоу танцюристи в масках розважали, зберігаючи соціальну дистанцію. З тієї ж причини на вечірках грала тиха музика, щоб люди не рухалися. Обмежена кількість глядачів могла одночасно спостерігати за живим шоу в залі, тоді як решта глядачів могла спостерігати за тим, що відбувається на сцені в каюті, по телевізору [18].

Уряди також негайно відреагували на необхідність мінімізації економічних наслідків пандемії COVID-19 і застосували два загальні підходи до вирішення ситуації: перший спрямований на забезпечення доступного кредитування для бізнесу, а другий - на відтермінування сплати боргових та податкових зобов'язань. Більшість країн зосередилися на цих двох підходах.

Країни з більш розвиненою економікою та вищими кредитними рейтингами більш схильні покладатися на доступні кредитні лінії, які, на їхню думку, допоможуть відновити конкурентоспроможність їхніх національних економік у найкоротші терміни.

У більшості країн світу діють різноманітні програми, які варіюються залежно від розміру підприємства, при цьому особлива підтримка надається МСП, які становлять більшість у промисловості та є джерелом інновацій [18].

У деяких європейських країнах готелям та пов'язаному з ними бізнесу було дозволено знову відкритися за умови дотримання карантинних норм і правил, щоб запобігти другій хвилі спалахів пандемії. Усі ці нововведення мали тривалий негативний вплив на бізнес та зменшили прибутки підприємств, оскільки кількість гостей обмежена.

Експерти з різних країн, галузей та місцевої влади шукали креативні та інноваційні рішення. Наприклад, у Литві муніципальна влада дозволила ресторанам і кафе відкривати магазини на міських площах і в громадських місцях. Спростивши процедуру отримання дозволу, підприємці зменшили витрати.

Інновації поширюються не лише на готелі, а й на окремі сектори індустрії, такі як конференції та заходи, музеї, центри перекладу, природні заповідники та національні парки. Докладаються зусилля для впровадження ефективних політичних рішень для захисту цього сектору та заохочення міжнародної координації. Ці рішення обговорювалися на самітах G7 та G20, а також на відповідних зустрічах міністрів ЄС [18].

Крім того, майбутнє виживання галузі залежить від створення туристичних альянсів. Країнам, які шукають партнерів для цього, доведеться мати справу з тими, хто успішно контролює ситуацію і створив надійну репутацію.

Криза COVID-19 дала можливість переосмислити, як туризм взаємодіє з нашим суспільством, іншими секторами економіки, природними ресурсами та екосистемами. Нам потрібно краще управляти туристичним бізнесом, забезпечити справедливий розподіл його вигод і прискорити перехід до вуглецево-нейтральної та сталої туристичної економіки.

Як зазначено в інформаційній записці Генерального секретаря щодо туризму та COVID-19, для туризму було запропоновано п'ять пріоритетних напрямків:

1. Пом'якшення соціально-економічного впливу на засоби до існування, особливо на зайнятість та економічну безпеку жінок.
2. Підвищення конкурентоспроможності та стійкості через диверсифікацію економіки, сприяння розвитку внутрішнього та регіонального туризму, де це можливо, та створення сприятливого бізнес-середовища для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП).
4. Сприяння інноваціям та цифровій трансформації туристичного

сектору, зокрема, орієнтуючись на тимчасово безробітних та тих, хто шукає роботу, шляхом просування інновацій та інвестування в цифрові навички.

5. Сприяння підвищенню стійкості та зеленому зростанню на шляху до сталого, конкурентоспроможного, ресурсоефективного та вуглецево-нейтрального туристичного сектору. Зелені інвестиції для відновлення можуть бути спрямовані, серед іншого, на природоохоронні території, відновлювані джерела енергії, «розумні» будівлі та циркулярну економіку.

6. Координація та партнерство для перезапуску та трансформації туристичного сектору для досягнення ЦСР; забезпечення того, щоб перезапуск та відновлення туризму ставили людей на перше місце; спільна робота над послабленням та зняттям обмежень на подорожі у відповідальній та скоординований спосіб.

Ці заходи сприятимуть швидкому розвитку туристичної галузі та забезпечать впровадження інноваційних технологій у туристичну галузь. Цифровізація туристичної галузі також забезпечить посилення конкурентоспроможності компаній у цьому секторі.

2.4. Вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище

Туризм впливає на збереження й розвиток культурного потенціалу, сприяє гармонізації відносин між різними країнами та народами. Важливою функцією туризму є те, що він змушує уряди, громадські організації й комерційні структури брати активну участь у справі збереження й оздоровлення навколишнього середовища. З метою запобігання негативного впливу туризму на довкілля органи місцевого самоврядування, органи контролю, адміністрації природоохоронних установ постійно контролюють дотримання вимог природоохоронного законодавства, щоб не допустити перевищення рекреаційного навантаження і деградації природного середовища. Вплив туристичної діяльності на навколишнє середовище може бути як позитивним, так і негативним.

Позитивний вплив включає охорону і реставрацію пам'ятників природи,

історії, культури, створення національних парків і заповідників, збереження лісів, захист рослинного і тваринного світу.

Негативний вплив, на жаль, більший, зокрема, це вплив на якість води в річках, озерах, морях і на якість повітря, зростання викидів шкідливих речовин транспортними засобами, самовільне розміщення тимчасових баз відпочинку, забруднення відходами навколишнього середовища, самовільне розпалювання вогнищ. Такі види туристичного відпочинку, як полювання, риболовля, збирання рослин, завдають значної шкоди живій природі і призводять до зменшення чисельності або навіть до повного зникнення фауни та флори певних територій. Зростання населення в туристських регіонах, будівництво нових туристичних потужностей потребує залучення якомога більшої кількості природних ресурсів, що, своєю чергою, збільшує навантаження на навколишнє середовище.

Із зростанням впливу всіх цих факторів запобігти забруднень довкілля та привести цінні природні території до належного стану можна лише шляхом залучення природоохоронних інвестицій. Проте за даними державної статистики, 2020 р. в Україні інвестиції переважно спрямовувалися на охорону і раціональне використання водних ресурсів – 35,5 %, атмосферного повітря і проблем змін клімату – 34,8 % та поводження з відходами – 15,5 %. Водночас, освоєні обсяги інвестицій на охорону і раціональне використання ресурсів рослинного і тваринного світу становили лише 0,3% усіх капітальних інвестицій природоохоронного призначення, що не відповідає сучасним вимогам формування сталого соціально-економічного розвитку країни.

Проблема впливу туризму на навколишнє середовище залишається дуже актуальною і потребує регулювання, підтримки та належного контролю з боку держави.

Закон „Про охорону навколишнього природного середовища” визначає правові, економічні та соціальні основи організації охорони навколишнього природного середовища в інтересах нинішнього і майбутніх поколінь.

У ст. 1 цього Закону зазначено, що завданням законодавства про охорону навколишнього природного середовища є регулювання відносин у галузі

охорони, використання і відтворення природних ресурсів, забезпечення екологічної безпеки, запобігання і ліквідація негативного впливу господарської та іншої діяльності на навколишнє природне середовище, збереження природних ресурсів, генетичного фонду живої природи, ландшафтів та інших природних комплексів, унікальних територій та природних об'єктів, пов'язаних з історико-культурною спадщиною.

Повноваження місцевої адміністрації в галузі використання та охорони земель, природних ресурсів і охорони довкілля визначені в Законі України „Про місцеві державні адміністрації”. Відповідно до цього Закону, місцева державна адміністрація зобов'язана:

- розробляти та забезпечувати виконання затверджених у встановленому законом порядку програм раціонального використання земель, лісів, підвищення родючості ґрунтів, що перебувають у державній власності;

- розробляти, подавати на затвердження відповідної ради та забезпечувати виконання регіональних екологічних програм; звітувати перед відповідною радою про їх виконання; вносити до відповідних органів пропозиції щодо державних екологічних програм;

- вживати заходів до відшкодування шкоди, заподіяної порушенням законодавства про охорону довкілля підприємствами, установами, організаціями і громадянами;

- вносити пропозиції відповідним органам місцевого самоврядування щодо організації територій та об'єктів природно-заповідного фонду місцевого значення.

Протягом останніх десятиріч у різних країнах розроблено програми, орієнтовані на гармонізацію відносин між туризмом і природним середовищем. Серед них: зелений туризм, екотуризм, сталий туризм. На практиці ці альтернативні напрями туризму передбачають обмеження нового туристичного будівництва, пропагування екологічних видів транспорту, впровадження екологічних технологій для найбільш поширених форм туризму (відпочинковий, піший), а також підвищення екологічної свідомості туристів і місцевих жителів.

З метою обмеження шкідливого впливу традиційних видів туризму на довкілля експерти пропонують науково розроблені методики та обмежуючі заходи. Це створення “закритих” територій – національних парків, заповідників, заказників (їх кількість у світі на кінець 1980-х років становила понад 500 млн га); розробка методів регулювання туристичних потоків (введення квот на відвідання заповідних районів, вхід тільки для проінструктованих осіб, свідоме зменшення кількості під’їзних шляхів та утруднення доступу). Для боротьби з особливо гострою проблемою в туризмі – проблемою густоти туристичних потоків – експерти з планування у сфері туризму ввели поняття пропускна здатність та допустиме навантаження, серед яких виділяють: соціально допустиме навантаження (густина туристичних потоків, яка не зашкоджує нормальній життєдіяльності населення і самих туристів); фізично допустиме навантаження (достатня кількість місць у транспорті, засобах розміщення, пляжних площ тощо); допустиме навантаження на довкілля (наприклад, здатність природного середовища природнім шляхом переробляти стічні води, здатність природних об’єктів до самовідновлення тощо). Так, на думку експертів організації “Кіпріотські друзі землі”, максимально допустиме співвідношення між кількістю місцевого населення і туристів у сезон не повинно переважати 6:1, що досить часто порушується в популярних курортних центрах світу. Пляжні території, на думку експертів різних організацій, повинні плануватися з розрахунку від 5 до 25 м² на людину тощо.

Усі техніки, які пропонуються для зменшення негативного впливу туризму на довкілля на регіональному й національному рівнях, можна поділити на дві групи:

- макротехніки, пов’язані з плануванням об’єктів у туристичній зоні та зв’язків між ними;
- мікротехніки, пов’язані з управлінням потоками людей у самій зоні.

Макротехніки, серед яких політика “розкидання” або політика “горщиків з медом”, – створення альтернативних туристичних об’єктів та їх популяризація для відвернення туристів від особливо перевантажених туристичних центрів;

зонування – визначення способів використання земель, привабливих для туристичної діяльності; розвиток “м'якого” туризму, що дозволяє тільки ті заняття, які властиві для даного району; створення умов для відпочинку поблизу міських центрів; туристична освіта населення тощо – мають на меті оптимальний розподіл туристичних потоків між районами та формування в потенційних туристів правильного ставлення до природного довкілля.

Мікротехніки – обмеження входу на туристичні об'єкти; використання цінового механізму; обладнання туристичних маршрутів і контроль за точками доступу тощо – допомагають зменшити шкоду від туристів, які вже прибули до даного регіону.

Але проблеми взаємодії та взаємозалежності туризму й довкілля вже давно вийшли за рамки національних і регіональних інтересів і стали предметом обговорення на міжнародному рівні. Цю проблему піднімали і піднімають на більшості сучасних туристичних форумах, конференціях.

РОЗДІЛ 3

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ ТА ШЛЯХИ РОЗВИТКУ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИЗМІ

3.1. Перспективні напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу

Протягом останніх трьох років, під час пандемії, постійних карантинних заходів та військових дій в Україні, туристичний бізнес, як і більшість бізнесів, перебував у кризі. Щойно галузь оговталася від чергової хвилі пандемії, як війна зруйнувала всі плани індустрії щодо виходу з труднощів.

Крім того, туристичні оператори, що залишилися на ринку, повинні адаптуватися до нових умов роботи з індивідуальним підходом до дотримання вимог до проживання та обслуговування споживачів. Туристичні лідери повинні запропонувати стратегії на випадок непередбачуваних ситуацій та бізнес-лінії для надання повного спектру туристичних послуг і забезпечення безпечного відпочинку в нинішніх умовах.

Надзвичайно важливою є роль кризових менеджерів у компаніях, оскільки без них вони не можуть ефективно виконувати свою роботу.

Кризові менеджери можуть бути як плановими, так і екстреними.

Менеджери з планування займаються превентивними заходами в компаніях, постійно відстежують зміни на ринку та в навколишньому середовищі і допомагають керівництву аналізувати та мінімізувати можливі ризики.

Якщо превентивні заходи не спрацювають і ситуація виходить з-під контролю працівників та керівництва, а діяльність компанії стрімко руйнується, на зміну відповідальним за планування приходять фахівці, також відомі як надзвичайні кризові менеджери, фахівці з реагування на кризові ситуації або фахівці, яких ще називають траблшутер. Ці фахівці приходять на допомогу, коли компанія стикається зі складною ситуацією [24].

Кризовим менеджерам доводиться працювати в ситуаціях, коли рішення

потрібно приймати швидко, але виважено. Дуже часто експерти в таких ситуаціях не мають достатньої інформації. Це пов'язано з тим, що проблема може полягати в особливостях та історії компанії або в недокументованих відносинах з партнерами.

Антикризові менеджери спочатку визначають проблеми компанії, незалежно від того, чи це зовнішні чи внутрішні чинники. Вони аналізують усі фактори, що спричинили кризу компанії, і формулюють антикризову стратегію. Потім вони аналізують і формулюють стратегію стабілізації управління компанією. Кризовий менеджер пропонує та узгоджує цю стратегію з керівництвом компанії, а також розробляє заходи для її реалізації. Завдання кризового менеджера – допомогти компанії швидко вийти з кризи, відновити ефективну діяльність і визначити нові напрямки розвитку.

Для туристичного бізнесу антикризове управління стосується таких сфер (рис. 3.1):

- впровадження діджитал-технологій, таких як інтернет-маркетинг, електронний маркетинг, контент та цифрові платформи;
- застосування індивідуального підходу до надання послуг з врахуванням всіх особливостей і потреби кожного клієнта;
- впровадження інноваційних інструментів та методів, зокрема: реінжинірингу, краудсорсингу, бенчмаркінгу та системи управління якістю;
- організація бюджетного туризму через запровадження спеціальних наметових містечок – кемпінгів;
- організація новітніх форм і методів в туризмі, таких як хорті-туризм, бізнес+відпочинок та військовий туризм;
- розробка програми готовності до кризових ситуацій та заходів для допомоги бізнесу;
- онбординг персоналу.

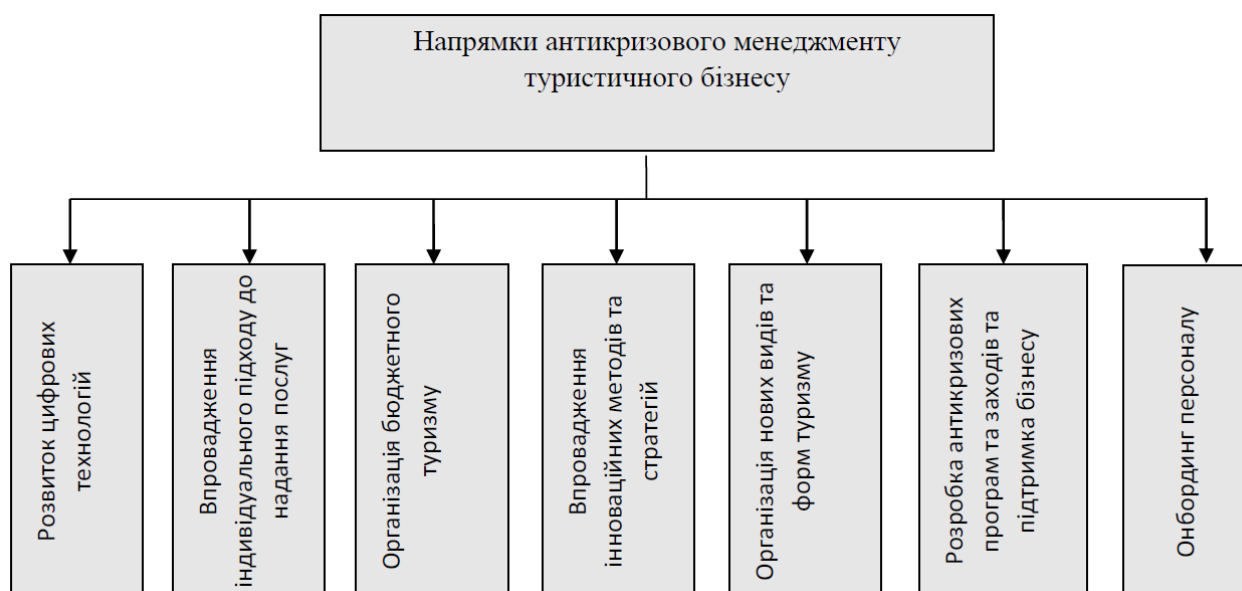


Рисунок 3.1 – Сфери управління ризиками в туризмі

Джерело: побудовано автором на основі [5]

Діджитал-технології мають особливий вплив на розвиток усіх форм бізнесу, особливо в часи постійних обмежень та відстані, коли інформація, комп'ютери та цифрові технології заповнили наш простір. Тому туристичний бізнес також повинен впроваджувати ці технології у свою галузеву діяльність, таку як онлайн-маркетинг, електронний маркетинг та контент. Діджитал-технології здатні перетворити будь-який бізнес чи галузь на конкурентоспроможний, надати йому конкурентну перевагу, допомогти бізнесу швидше розвиватися та долати кризи.

Цифрова революція відкрила багато нових технологічних сфер і трансформує всі сфери життя. Туристичний бізнес також зазнає швидких змін, а такі фактори, як мобільність, комфорт, креативність, екологічність, доступність різноманітних послуг та безпека для здоров'я і життя стають вирішальними [45].

Електронний маркетинг, інтернет-маркетинг, е-маркетинг – це маркетинг, заснований на електронних технологіях. Якщо маркетинг – це залучення та утримання клієнтів, то інтернет-маркетинг – це залучення та утримання клієнтів через інтернет [11].

Які можливості відкриває використання цих технологій? Сьогодні, особливо в часи обмежень, більшість людей переходять в онлайн-режим, залишаючись вдома і проводячи більше часу за своїми мобільними телефонами, планшетами та комп'ютерами, а також працюючи віддалено. Тому туристичні оператори повинні приділяти більше уваги своїм веб-сайтам і просувати свої заклади через соціальні мережі [63].

Наприклад, заклад запровадив нову унікальну послугу масажу, яку надають кваліфіковані та досвідчені лікарі. Можна створити контент про цю якісну послугу, що стало б чудовою можливістю для потенційних клієнтів дізнатися більше про дану послугу. Якщо цей контент буде інформативним і цікавим, особливо якщо він буде унікальним, він може залучити нових клієнтів до закладу. Якщо знаменитість отримала цю послугу і рекомендує цього лікаря і саме цей заклад, такий контент також буде популярним.

Але яким би не був контент, його мета – продавати. Продавати товар, позиціонувати себе як хорошого автора, продати новий медіа-ресурс мільйонній аудиторії тощо. Тексти, що продають, мають бути інформативними, освітніми та більш-менш цікавими. Це все характеристики цікавого контенту [51].

Такі заходи можуть залучити багато нових клієнтів і принести додатковий дохід туристичному бізнесу.

Influence-маркетинг – це новітній інструмент звернення до цільової аудиторії бренду за допомогою знаменитостей, яким споживачі довіряють і до думки яких вони прислухаються. Для цього використовуються соціальні медіа (відео на YouTube, пости в Instagram, різноманітні конкурси, огляди тощо).

Цей вид маркетингу може використовувати в різних формах підприємницької діяльності, а маркетинг впливу називають іміджевим інструментом [36]. З його допомогою можна дуже ефективно збільшити цільову аудиторію споживачів туристичних послуг і підвищити прибуток компанії.

Туристична індустрія, як і будь-яка інша галузь, є складною системою, на яку постійно впливає безліч факторів зовнішнього середовища, вплив яких бізнес завжди відчуває на собі і, що найголовніше, швидко адаптується до змін у

навколишньому середовищі.

Впровадження індивідуального підходу до надання послуг. Наразі люди стають більш вимогливими до надання туристичних послуг. Наявність в компанії фахівців, які вміють індивідуально підходити до клієнтів, може покращити імідж компанії.

Бажання отримати якомога більше додаткових послуг і сприятливих вражень за відповідну ціну подорожі є дуже поширеним. Тому керівництво компанії повинно постійно навчати персонал, щоб надавати кращі послуги якісно та безпечно.

Здатність врахувати кожне побажання клієнта і задовольнити кожну потребу споживача означає, що репутація цінується, а задоволені клієнти отримують задоволених клієнтів.

Інший напрямок – організація бюджетного туризму, який користується все більшим попитом в умовах постійних карантинних заходів та обмежень, а також військової ситуації в Україні. Неможливість працювати за зарплату та відсутність додаткового доходу призвели до того, що люди почали економити на відпочинку, а дехто навіть відмовився від відпустки.

Однак відпочинок потрібен у будь-якій ситуації, і потрібні інші форми туризму, щоб відновити фізичну форму, оздоровитися і набратися позитивних вражень для більш плідної роботи.

Планування дешевих подорожей у найближчому майбутньому може бути ускладнена, оскільки інфляція значно прискориться по всій Європі. Проаналізувавши європейський туристичний ринок, ми визначили найдешевші країни для відвідування у найближчі роки [30]:

Угорщина: найдешевше житло коштує від 16 доларів США за ніч, а три- та чотиризіркові готелі - 60-90 доларів США. Місячний проїзний на громадський транспорт коштує 24 долари США, а харчування – 5-25 доларів США.

Португалія: у цій країні проживання коштує від 11 до 51 долара США, місячний проїзний – 41 долар США, а разовий квиток на громадський транспорт – 1,6 долара США. Витрати на харчування можуть починатися від 8 доларів

США.

Словенія: найдешевше житло коштує \$11-15, пристойні готелі – \$38-96; проїзний на місяць коштує \$15, поїсти в кафе можна за \$12-\$15, фаст-фуд дешевий, близько \$6.

Болгарія: найдешевше житло від 14 доларів США, більш пристойні готелі від 36 доларів США; місячний проїзний коштує 18 доларів США, а харчування – 5-15 доларів США.

Румунія: найскромніше житло коштує 10 доларів США, а дуже комфортні умови проживання можна отримати всього за 20 доларів США. Автобусні квитки коштують лише 30 центів за разовий квиток, а місячний квиток – 16 доларів США. Ціни в ресторанах коливаються від 6 до 15 доларів США, а фаст-фуд коштує від 2 до 4 доларів США.

Словаччина: ймовірність витрат на проживання тут коливається в межах 10-30 доларів США, а на харчування – 6-30 доларів США.

Молдова: одне з найдоступніших міст, де житло можна знайти від 5 доларів США, хороші готелі коштують від 30 доларів США, а п'ятизіркові готелі – від 150 доларів США. Квитки на громадський транспорт коштують 40-50 центів за квиток, а харчування – 10-12 доларів [30].

Бюджетний туризм дозволяє людям, які не мають можливості взяти дорогий відпочинок, відпочити, відновити здоров'я та отримати альтернативні можливості відчувати нові емоції.

Інноваційні методи та стратегії в туристичній галузі, такі як використання реінжинірингу, необхідно впроваджувати, щоб допомогти компаніям швидше виходити зі складних ситуацій.

Реінжиніринг – це комплексний метод управління змінами, який передбачає революційну перебудову корпоративної структури, кінцевим результатом якої є суттєве покращення показників діяльності компанії.

Однією з ключових особливостей реінжинірингу є те, що він фокусується на процесах, а не на функціях. Тому він зазвичай асоціюється з відмовою від вертикальних організаційних структур на користь структур, які сприяють

тіснішій горизонтальній співпраці, більшій гнучкості та швидшому реагуванню на зміни у зовнішньому середовищі. Реінжиніринг бізнес-процесів зосереджується на радикальній реструктуризації всього підприємства, а не на часткових змінах у конкретних сферах управління [37].

Основна мета реінжинірингу – вижити в екстремальних умовах. Виживання під час пандемії або введення карантинних заходів - це саме такі екстремальні ситуації. Реінжиніринг дозволяє скоротити витрати, розширити бізнес за рахунок впровадження інновацій та якісно оновити технологічний рівень компанії [47].

Туристичний бізнес також повинен адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, появи унікальних технологій, нових форм туризму, робототехніки, діджиталізації туристичного бізнесу та онлайн-подорожей.

Крауд-технології (краудсорсинг, краудфандинг) є ефективним і цікавим інструментом для вирішення бізнес-завдань. У маркетинговій діяльності компаній ця краудсорсингова стратегія включає в себе управління споживачами в онлайн-спільнотах, комунікаційні моделі управління споживачами в мережах і методи маркетингу в інтернеті. В результаті краудсорсингової стратегії отримують афілійованих клієнтів.

При краудсорсингу не потрібно нічого платити (або платити лише мінімальну суму). Усю роботу виконують неоплачувані або низькооплачувані аматори, які створюють контент, вирішують конкретні проблеми і проводять дослідження. Реалізація цієї стратегії була б неможливою без інтернету [47].

Туристична індустрія могла б використовувати цих аматорів, щоб дослідити, які додаткові послуги потрібно додати на онлайн-платформу, або які технології онлайн-партнери можуть запропонувати для забезпечення кращого та безпечнішого проживання та відпочинку. Якщо ці ідеї є унікальними і можуть бути використані для бізнесу, переможця можна було б нагородити кількома днями безкоштовної подорожі, або ж він міг би отримати іншу винагороду за свою найкращу пропозицію.

Це дуже хороша стратегія. Використовуючи своїх клієнтів як партнерів, є

можливість розширити свій бізнес і отримати додатковий прибуток.

Запровадження бенчмаркінгу також означає порівняння з найкращими компаніями світу в цій галузі та використання їхніх стратегій розвитку, тенденцій та найкращих практик. У туристичному бізнесі це означає використання туристичних трендів і бізнес-технологій інших країн та впровадження їх у свою діяльність. Наприклад, онлайн-тури - актуальний тренд, особливо в час постійних карантинних обмежень чи військових дій.

Поширення цифровізації в туризмі призвела до появи нових напрямків, які поєднують віртуальний досвід з відчуттям реальності. Поява онлайн-турів мала приблизно однаковий ефект у різних містах і країнах світу, дозволивши споживачам відвідати дно океану, побачити прекрасні пляжі і водоспади, піднятися в гори і взяти участь у неймовірних пригодах, не виходячи з дому.

Сьогодні, в умовах діджиталізації туристичної галузі, існує нагальна потреба у підвищенні компетентності туристичних операторів та швидкому й ефективному впровадженні заходів для подолання кризи в кадровій системі.

У кризових ситуаціях в компаніях необхідний однординг персоналу – адаптація нового персоналу до колективу та нових умов праці, ознайомлення його з корпоративною культурою компанії, побудова ефективної комунікації з колективом та швидка адаптація [32].

Якщо співробітник, який тільки прийшов в компанію швидко і успішно вливається в колектив, це може принести велику користь компанії.

Базуючись на зазначеному доцільно виділити чотири аспекти ефективного системного онбордінгу (рис. 3.2):

З огляду на вищезазначене, доцільно виокремити чотири аспекти ефективного системного онбордінгу (рис. 3.2):

1) адаптація на робочому місці - що робити, куди йти, як налаштуватися і працювати;

2) адаптація до загальних бізнес-процесів компанії: знайомство з компанією, її продуктами, партнерами та конкурентами, клієнтами та аудиторією. Організаційні питання: правила компанії, організаційна структура,

як і чому відбувається взаємодія, до кого і з яких питань звертатися;

3) адаптація до корпоративної стратегії компанії – співробітники повинні розуміти, як, куди і чому рухається компанія, а також як і куди рухаються в ній вони самі;

4) адаптація до культури компанії – що прийнятно, а що ні, які стилі спілкування, традиції та неформальні правила допомагають влитися в колектив.

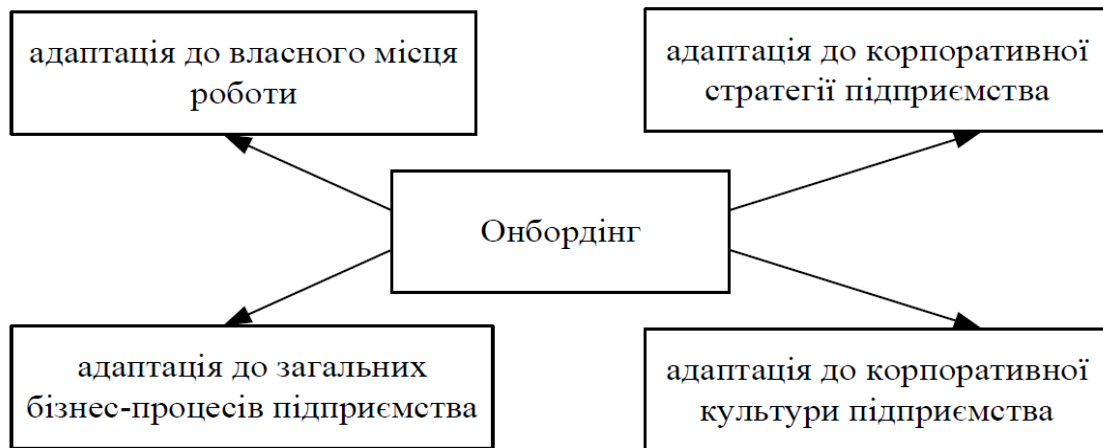


Рисунок 3.2 – Основні засади ефективного системного онбордінгу

Джерело: побудовано автором на основі [46]

Перевага онбордінгу полягає в тому, що нові співробітники і співробітники з великим стажем швидше адаптуються до змін і нових видів роботи, не знижуючи при цьому продуктивність відділу в цілому. Керівництво компанії та колеги можуть витратити менше часу на наставництво та коучинг.

Щоб зробити свою роботу в компанії плідною, працівники можуть швидко налагодити стосунки зі своєю командою та отримувати суттєву інформацію, яка дозволяє їм почуватися як вдома. Таким чином, працівники можуть повністю віддаватися роботі, що приносить користь як працівникові, так і компанії.

Завдяки онбордінгу працівники одразу вбирають цінності та стратегії компанії і розуміють, чи підходять вони їм. Якщо команда зорієнтована в одному напрямку, робота добре скоординована, а працівники не спричиняють збоїв у виробничому процесі. Адаптація працівників є витратним процесом.

Працівникам потрібен час, щоб адаптуватися без сторонньої допомоги, і їм може бути важко подолати дистанцію між ними та їхнім новим колективом.

Психологічний стан постійно впливає на роботу і знижує її ефективність. Без взаєморозуміння та добрих стосунків якісне навчання марне. Таким чином, швидше за все, щось піде не так, і співробітники довго не протримаються. Результатом є те, що витрати не окупаються вчасно і майже одразу потрібні нові інвестиційні ресурси для підбору персоналу [46].

Використання онбордінгу в нинішній кризовій ситуації в туризмі є доречним і можна окреслити напрямки його впровадження:

1. Проведення аудиту. Як компанія зараз адаптує свій персонал – чи охоплені всі чотири аспекти, і в чому полягають проблеми? Навіть якщо всі аспекти охоплені, процес є безладним, і через це онбордінг може не спрацювати.

2. Налагодження робочого процесу – вітальні зустрічі, закінчення випробувального терміну і т.д. Онлайн-курси, семінари, воркшопи і т.д.

3. Поєднання сфер адаптації працівника з параметрами, які формують цільову модель онбордінгу.

4. Підбір контенту та форматів подачі, або онлайн-курси на навчальних платформах.

5. Автоматизація навчання. Найзручніший спосіб – перенести все на платформи дистанційного навчання.

6. Перед навчальним процесом спочатку створення пілотних проектів, щоб виявити проблеми та внести покращення.

7. Використовувати можливості коучингу. Онлайн-тренінги виконують свою функцію, але важливо створити механізми для забезпечення реального спілкування та обміну досвідом зі співробітниками на керівних посадах, що може допомогти доповнити та зробити програму адаптації цілісною [46].

Таким чином, дослідження показало, що всі напрямки, представлені як антикризові заходи, мають на меті допомогти туристичній галузі швидко подолати кризу, почати ефективно працювати, надавати якісні послуги та залучати нових клієнтів новими формами діяльності та новими послугами.

3.2. Формування логістичних стратегій в умовах антикризового управління туристичним підприємством

Сучасна глобальна економіка все більше вимагає системної структурної трансформації з акцентом на логістику.

Такий підхід в сучасній українській економіці вимагає починати з мікрорівня і розробляти нові рішення для розвитку туризму. Для досягнення цілей оптимального використання ресурсів, мінімізації витрат і підвищення конкурентоспроможності необхідно враховувати всі фактори, включаючи розробку стратегії розвитку туристичного бізнесу.

Дослідження питань управління туристичною логістикою свідчать про необхідність застосування системного підходу до управління туристичними підприємствами. Правильно сформульована стратегія має значний вплив на зниження логістичних витрат та покращення економічного розвитку туристичних підприємств [22].

Відомо, що всі економічні рішення на туристичних підприємствах можна класифікувати на три типи залежно від ступеня їх важливості:

1. Тактичні рішення, які стосуються реалізації середньострокових стратегій, приймаються на більш детальному рівні, є менш затратними і пов'язані з певними ризиками.

2. Стратегічні рішення, що вважаються найважливішими, довгостроковими рішеннями, які визначають загальний напрямок діяльності організації, вимагають значних ресурсів і є найбільш ризикованими.

3. Оперативні рішення є, які є найбільш продуманими і стосуються короткострокових напрямків туристичної діяльності та потребують менше ресурсів для реалізації й мають менші ризики.

Існує кілька типів прийняття стратегічних рішень у бізнесі, в тому числі в туризмі (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Типи стратегічних рішень туристичних підприємств

Джерело: побудовано автором

Місія – це загальна концепція компанії, яка вказує на цілі її діяльності в цілому. Корпоративна стратегія вказує на план, за допомогою якого туристична компанія досягне своєї місії.

Бізнес-стратегія компанії вказує на те, як бізнес-діяльність у межах її сфери діяльності сприяє реалізації стратегії компанії.

Функціональні стратегії визначають стратегічний напрямок для кожної функції (включаючи логістику), що виконується на підприємстві. Таким чином, стратегія вищого рівня визначає цілі та загальний напрямок діяльності підприємства, тоді як функціональні стратегії показують, як вони мають бути реалізовані.

Під стратегією суб'єкта туристичної діяльності слід розуміти комплексну програму заходів, спрямованих на реалізацію місії (генеральних цілей) компанії та досягнення її численних завдань [10].

Усі довгострокові рішення щодо логістики визначають логістичну

стратегію. Логістична стратегія туристичної фірми охоплює всі стратегічні плани, рішення і методи, пов'язані з управлінням ланцюгами в системі розподілу, що дозволяє реалізувати стратегії, вже сформовані підприємством в цілому. Стратегічні цілі встановлюються за допомогою одного або декількох ключових показників ефективності логістики. Логістична стратегія компанії – це довгостроковий напрямок оптимізації ресурсів компанії в управлінні основними і супутніми логістичними потоками.

Стратегія логістики туризму – це довгостроковий, якісно визначений напрямок розвитку логістики туризму.

Логістична стратегія туристичного підприємства – це набір стратегічних планів, рішень і методів, пов'язаних з управлінням ланцюгами в системі розподілу, що дозволяє реалізувати стратегії, вже сформовані підприємством в цілому.

При розробці стратегії управління логістикою туристичної компанії існує багато етапів, на кожному з яких застосовуються певні механізми.

Незалежно від змісту логістичного плану та організаційної структури, ефективність логістичного планування на туристичних підприємствах значною мірою залежить від результатів маркетингових та логістичних досліджень туристичного ринку. Недостатньо розроблена логістична стратегія на туристичних підприємствах призводить до збільшення збитків.

Об'єктом розробки логістичної стратегії є мікрологістична система туристичного підприємства. Передумовою моделювання логістичної стратегії туристичного підприємства є аналіз бізнес-процесів, що формують мікрологістичний ланцюг, який охоплює формуючі одиниці логістичного потоку.

Нами запропоновано логістичну стратегію для туристичних підприємств та основні методи її реалізації (рис. 3.4).

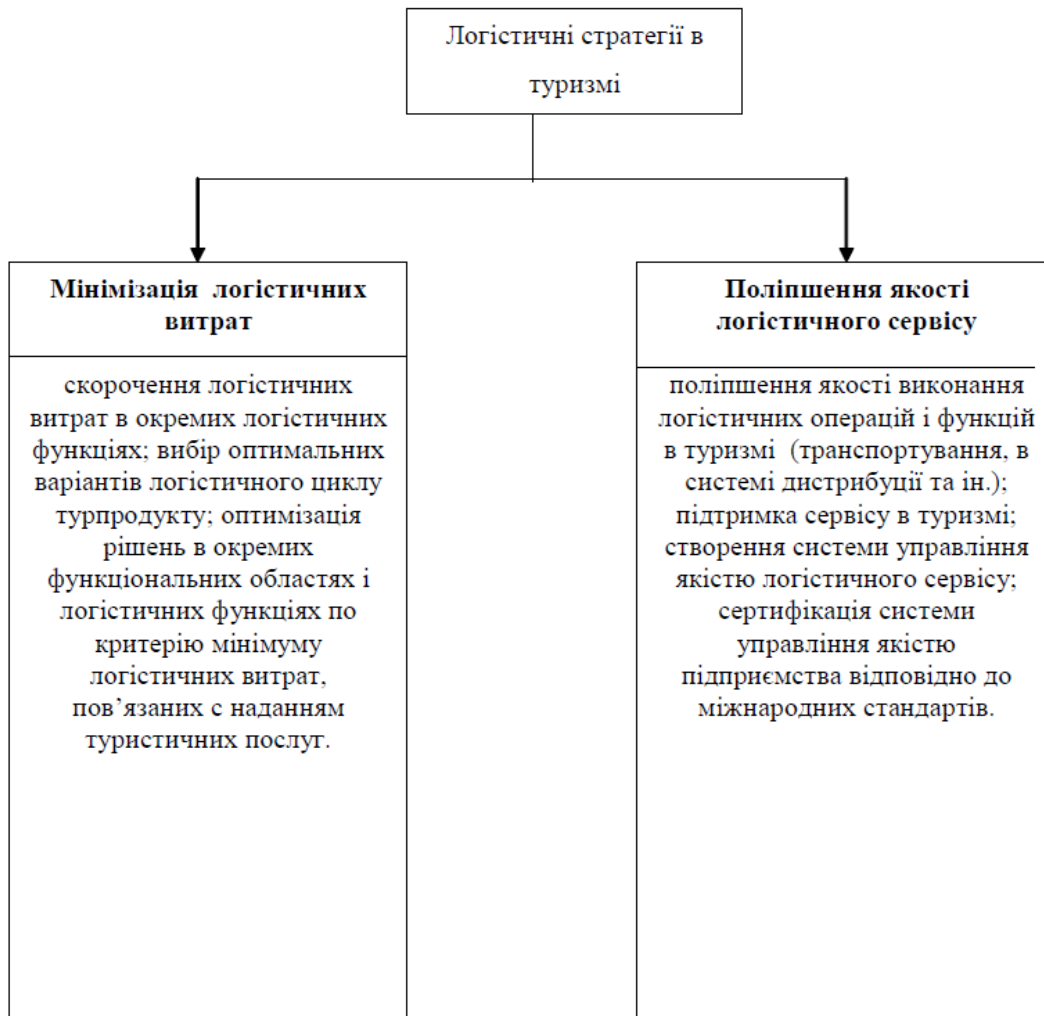


Рисунок 3.4 – Ключові логістичні стратегії в туристичній галузі

Джерело: побудовано автором

У науковій літературі виділяють три основні економічні стратегії: розвитку, стабілізації та виживання. На думку науковців, логістична стратегія визначається цілями компанії і стосується форм і засобів її реалізації, міжфункціональної та міжорганізаційної координації та інтеграції.

Метою стратегії мінімізації логістичних витрат у туристичній логістиці є виконання кожної операції з використанням меншої кількості кожного виду ресурсів - людей, часу тощо.

Тому стратегія шукає шляхи усунення непродуктивного використання ресурсів у туристичному секторі.

Метою стратегії «Підвищення якості логістичних послуг» є забезпечення високої якості обслуговування клієнтів шляхом швидкого реагування на нові та мінливі ситуації.

Туристичні підприємства, які приймають стратегію «Підвищення якості логістичних послуг», є клієнтоорієнтованими, тобто прагнуть повністю задовольнити запити туристів, створюють зручний доступ до своєї компанії для споживачів, гнучко і швидко реагують на запити, проектують логістику відповідно до потреб туристів, після завершення туру післятурові перевірки, щоб переконатися, що споживачі задоволені, дбають про підготовку до майбутніх транзакцій, підтримують постійний контакт з постійними клієнтами.

Результатом досягнення запланованої стратегії в туризмі є:

- удосконалення системи управління туризмом, організаційної структури та запровадження стандартів управління підприємством;
- підвищення продуктивності праці через впровадження новітніх технологій;
- зменшення витрат на логістику та оптимізація логістичних операцій;
- впровадження інформаційної системи управління підприємством, що охоплює всі структурні підрозділи туристичної компанії, незалежно від їхнього місцезнаходження.
- стандартизація звітності та запровадження єдиного каталогу баз даних;
- впровадження стандартів документообігу на підприємствах;
- удосконалення системи морального та матеріального заохочення працівників.

Основні етапи для досягнення цілей логістичної стратегії:

- визначення кінцевих результатів та термінів виконання завдань;
- визначення, коли план має бути реалізований і який обсяг робіт має бути виконаний на проміжному етапі;
- визначення, коли завдання потрібно (слід) скоригувати, виходячи з результатів і роботи, виконаної за певний проміжок часу.

Економічні завдання, необхідні для досягнення логістичної стратегії:

- 1) визначення потреб в транспортних засобах для виконання запланованого логістичного потоку;
- 2) визначення витрат на розширення або зміну послуг;
- 3) визначення варіантів фінансування для всіх етапів розвитку туристичного проекту;
- 4) визначення робочих груп для управління та реалізації заходів логістичної стратегії;
- 5) коригування та прийняття загальної концепції підприємства на основі результатів розроблених стратегій для забезпечення їх реалізації.

Механізми стратегічного управління визначаються тактичними інструментами управління, якими є плани, а тактичні інструменти визначають оперативні плани. У необхідному порядку посилюється інтеграція різних етапів формування системи логістичного управління, які відрізняються за рівнем управління.

Стратегічні механізми є найважливішими та пріоритетними в межах впровадження систем логістичного управління на туристичних фірмах.

Логістичний підхід до організації діяльності туристичних підприємств дає можливість виділити такі інтеграційні зв'язки: зв'язки з партнерами, зв'язки з туристами і споживачами, зв'язки в межах одного підрозділу, зв'язки між підрозділами компанії, зв'язки між компаніями в межах логістичної мережі.

Логістичні фактори можна розділити на стратегічні структурні та функціональні.

Стратегічними структурними факторами є: економічний розмір – обсяг інвестицій у кожен функціональну сферу логістичної системи; масштаб – вертикальна та горизонтальна інтеграція; технологія, що використовується на кожному етапі ланцюга витрат, пов'язаних з наданням туристичних послуг; комплексність – асортимент туристичних продуктів; якість – якість туристичних продуктів.

Стратегічні функціональні елементи включають: розподіл, транспорт,

інформація, логістичний цикл туристичного продукту, фінанси тощо.

Функціонування кожної підсистеми може мати значний вплив на величину і динаміку витрат. Як найважливіший елемент стратегічного управління, якість відіграє особливу і пріоритетну роль, яку слід розглядати як наскрізну функцію, що охоплює всю систему управління логістикою туристичного підприємства. Базова модель процесу стратегічного управління логістикою на туристичних підприємствах включає такі параметри оцінки ефективності (рис. 3.5).

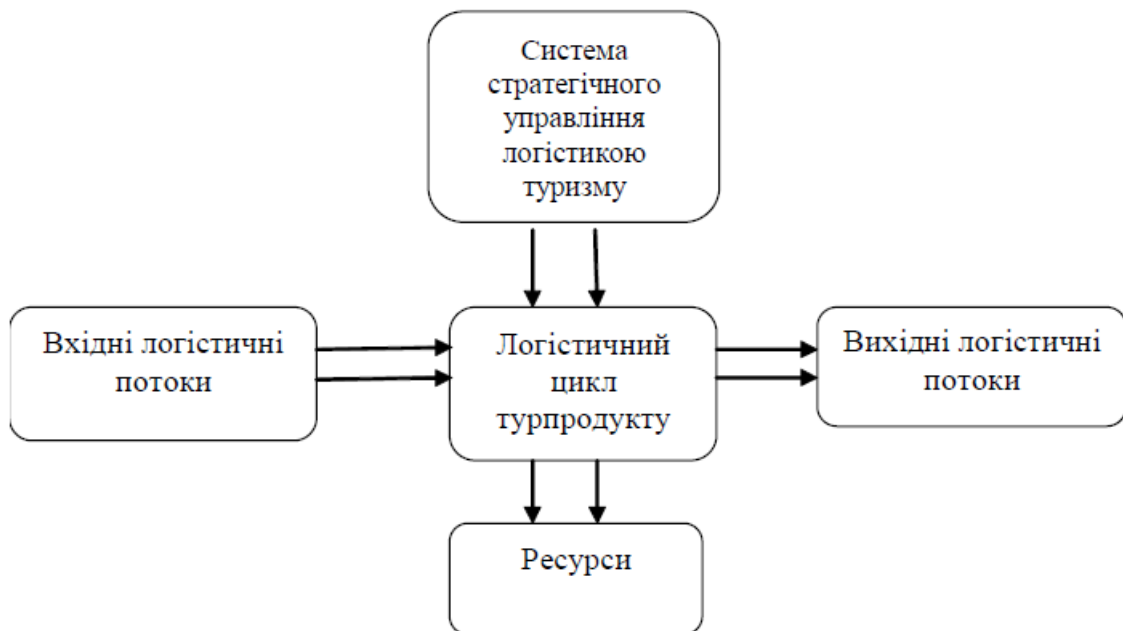


Рисунок 3.5 – Базова модель процесів стратегічного управління на туристичних підприємствах

Джерело: побудовано автором

Завдяки такому механізму превентивного впливу на систему з часом виникають системні (синергетичні) ефекти. Найбільш важливими компонентами, на наш погляд, є наступні:

- логістична стратегія, яка розробляється в межах логістичної системи розподілу туристичних послуг відповідно до загальної стратегії;
- логістика та маркетингові дослідження можуть допомогти визначити реальні потреби клієнтів і скоригувати логістичні стратегії відповідно до

ринкових умов;

- оцінка логістичного потенціалу системи, необхідного для забезпечення ресурсної підтримки логістичного планування.

- логістичний план синтезує потреби ринку та фактичну спроможність системи надавати своєчасне, повне та якісне обслуговування клієнтів, забезпечуючи при цьому ефективне використання всіх учасників системи дистрибуції;

- частиною логістичної стратегії та одним з розділів логістичного плану є інвестиційна політика;

- управління логістикою, фінансове планування, планування соціального розвитку та інші види планування як консолідовані (інтегровані) плани обслуговування туристів;

- плани управління людськими ресурсами та іншими туристичними ресурсами;

- інвестиції, які включають усі джерела фінансування логістичного плану;

- всі джерела інформації та канали комунікації, починаючи від використання інформаційних технологій у логістичному плануванні туристичних підприємств.

Процедура планування в логістичній системі туристичного підприємства проста (рис. 3.6).

Стратегічне планування у сфері туристичної логістики має такі методологічні особливості:

- адаптивність і гнучкість планів та пристосування їх до невизначеності змін у зовнішньому середовищі;

- суб'єктивний характер підходу до невизначеності та економічного ризику;

- зосередження на перспективах розвитку підприємництва в єдиній туристичній системі;

- широка взаємодія з науково обґрунтованими стратегічними базами

даних щодо розвитку національного та глобального туризму.

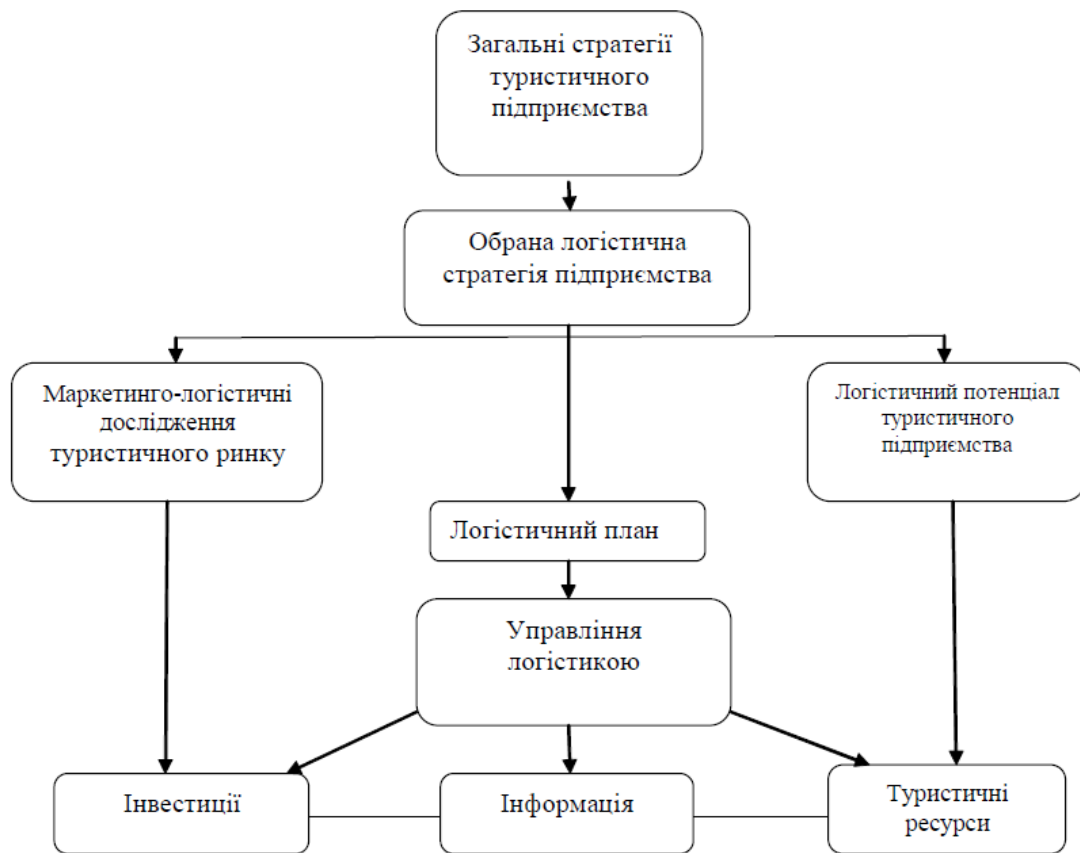


Рисунок 3.6 – Основні складові логістичного планування для туристичних підприємств

Джерело: побудовано автором

При розробці стратегії логістична система повинна включати транспорт і витрати (для туроператорів), процеси надання туристичних послуг, комунікацію (обробку замовлень), системи організації, планування та управління.

Одним із методів розробки логістичних стратегій у туризмі є аналіз звичайної логістичної рівноваги між обсягом наданих туристичних послуг і витратами, пов'язаними з наданням туристичних послуг.

До цього додається складність (кількість постачальників послуг, походження замовлень, філії та представництва, сезонність та різноманітність туристичних продуктів). Все це додає складності та невизначеності туристичному середовищу, тому весь бізнес-процес потрібно зробити простішим

і більш керованим.

Таким чином, кроки стратегічного механізму охоплюють систему довгострокових цільових планів, спрямованих на сталий економічний розвиток туристичних підприємств на основі оптимізації та інтеграції бізнес-процесів, з метою формування тактичних та оперативних механізмів управління, отримання конкурентних переваг та виконання місії, передбаченої загальною бізнес-стратегією.

Перелічимо основні елементи процесу розробки логістичної стратегії на туристичних підприємствах (рис. 3.7).

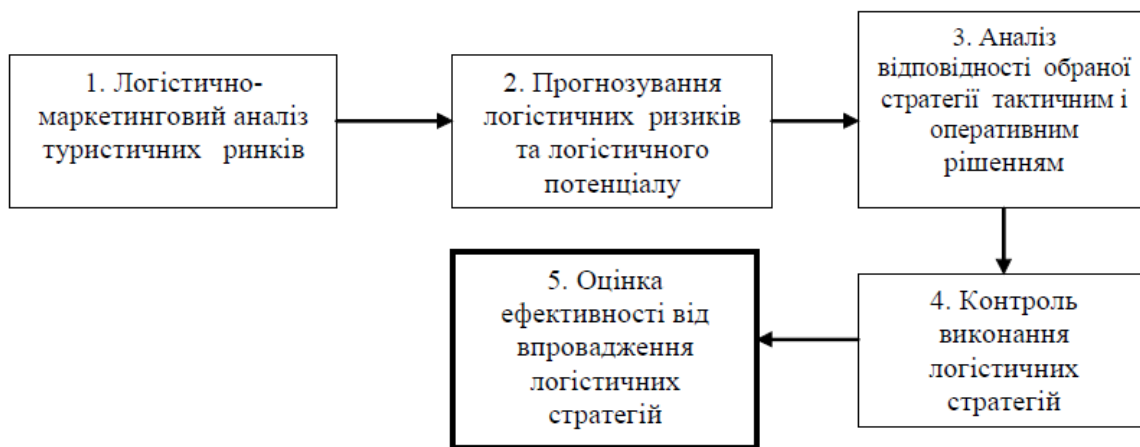


Рисунок 3.7 – Елементні системи механізмів стратегічного логістичного управління туристичними підприємствами

Джерело: побудовано автором

Реалізація логістичних стратегій повинна також використовувати механізми тактичного та оперативного планування.

Логістичний та маркетинговий аналіз дозволяє визначити логістичний потенціал, на основі якого проводиться загальний аналіз господарської діяльності туристичних підприємств.

Оцінка відповідності базової стратегії та місії компанії є першим кроком у цьому аналізі, визначаючи стратегічний тип компанії, логістичну місію та цілі.

Якість туристичних послуг та мінімізація витрат у логістичному циклі

туристичного продукту є пріоритетами на сучасному надконкурентному світовому ринку.

Таким чином, впровадження сучасних інтеграційних технологій в туризмі дозволяє знизити витрати на посткризовому світовому ринку. В умовах нової економічної реальності система економічних відносин «туроператор - турагент - турист» набуде інтегрованого вигляду, а витрати на взаємодію між учасниками логістичного ланцюга між туроператором, турагентом, іншими бізнес-партнерами та туристом як кінцевим споживачем будуть трансформуватися в інтегрований логістичний ланцюг.

3.3. Застосування ефективних антикризових заходів в управлінні фінансовими ресурсами на туристичних підприємствах України

Традиційні методи управління фінансовими ресурсами туристичних підприємств, які наразі є основними, не гарантують адаптивності, ефективного та сталого функціонування в умовах економічної кризи. Тому, ефективна фінансова діяльність туристичних підприємств в умовах кризи та покращення управління фінансовими ресурсами шляхом впровадження ефективних антикризових заходів є особливо важливими питаннями.

Туризм належить до сфери нематеріального виробництва. Однак на практиці він виконує як виробничі, так і невиробничі функції. З одного боку, туристичні підприємства виробляють туристичні продукти, а з іншого – здійснюють комерційну діяльність, пов'язану з продажем туристичних продуктів та окремих туристичних послуг.

Джерелами формування фінансових ресурсів туристичних підприємств є:

- виручка від реалізації турпродукту та окремих послуг туризму;
- виручка від продажу майна туристичних підприємств або здачі його в оренду;
- прибуток;
- амортизаційні відрахування;

- спонсорська допомога;
- позикові кошти інших фірм (відстрочка платежів перед готельними, транспортними та іншими під-приємствами);
- кошти засновників, акціонерів;
- кредити банківських установ, в основному короткострокові;
- надходження з бюджету на оплатній і безоплатній основі, та ін.

Основними напрямками використання фінансових ресурсів даних підприємств є:

- розрахунки за поточними операціями;
- сплата податків, зборів, обов'язкових платежів;
- сплата відсотків за одержаними кредитами;
- витрати на інвестиційний розвиток підприємств туризму та ін.

Туристичні підприємства генерують грошові кошти наступним чином [6]:

- статутний капітал формується у розмірі, встановленому Господарським кодексом України та іншими законодавчими актами. Водночас, Законом України «Про туризм» передбачено, що загальний розмір частки туроператора у статутному капіталі іншого туроператора не може перевищувати 20% його статутного капіталу;

- резервний фонд створюється для покриття кредитних зобов'язань у разі припинення туристичної діяльності за рахунок коштів, що вираховуються з чистого прибутку, у розмірі, визначеному в статуті;

- виплату дивідендів здійснюють туристичні компанії, зареєстровані як акціонерні товариства.

Закон про туризм передбачає створення страхового фонду у розмірі не менше 20 000 євро для туроператорів у секторі міжнародного туризму та 10 000 євро для туроператорів у секторі внутрішнього та в'їзного туризму для покриття відповідальності за збитки, завдані туристам. Для туристичних агентів мінімум становить не менше 2 000 євро [15].

Фінансова особливість туристичних підприємств полягає в тому, що, на відміну від підприємств інших галузей, вони не можуть вижити без затвердженої

та сформульованої національної або місцевої програми розвитку туризму.

Діяльність туроператорів та турагентів ліцензується. Окремі види продукції, робіт і послуг у сфері туризму підлягають сертифікації. Туристичні послуги, що підлягають обов'язковій сертифікації, визначаються Радою Міністрів України.

Міністерство культури і туризму, Державна служба туризму і курортів, Державна податкова адміністрація, місцеві органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування здійснюють управління діяльністю туристичних підприємств.

Розмір доходу туристичного підприємства залежить від ціни туристичного продукту, якості та обсягу туристичних послуг. При розрахунку собівартості туристичного продукту основними статтями витрат є витрати на харчування, послуги туристичного транспорту, амортизація основних фондів туристичного підприємства, туристичного спорядження, витрати на оплату праці, відрахування до фонду соціального страхування та інші операційні витрати (страхування, медикаменти тощо).

При розрахунку ціни туристичного продукту до собівартості додаються податки, збори, обов'язкові платежі, що накладаються відповідно до національного законодавства та міжнародних угод, а також сума запланованого прибутку.

Раціональна та ефективна організація та управління фінансами туристичних підприємств впливає на їхню прибутковість та розмір надходжень до бюджетів різних рівнів.

Оцінюючи існуючі прогнози щодо подальшого розвитку туристичного ринку в умовах кризи, слід зазначити, що в майбутньому можна очікувати зниження кількості в'їзних та виїзних туристів, як в окремих регіонах, так і в Україні в цілому.

На нашу думку, основними проблемами, з якими сьогодні стикаються туристичні компанії, є зростання інфляції, девальвація національної валюти, обмеженість кредитних ресурсів та обсягів фінансування з державного та

місцевих бюджетів.

Тому в даній фінансово-економічній ситуації керівництву туристичних підприємств доцільно не тільки замислитися про фінансові ресурси для своєї роботи на найближчу перспективу, але й розробити антикризові заходи.

Становище туристичних підприємств в умовах негативних ринкових тенденцій значною мірою визначається діяльністю керівництва та власне власників бізнесу з адаптації своїх організацій до нової ситуації.

На першому місці йде перерозподіл обов'язків вищого керівництва та створення мережі оперативних груп менеджерів. До складу цих груп мають входити керівники структурних підрозділів, економічні та юридичні експерти. Для координації діяльності цих груп необхідно створити кризовий центр на чолі з керівником компанії.

Залежно від сфери діяльності, кожна група подає до кризового центру аналіз ситуації на певну дату, заходи, вжиті для мінімізації впливу негативних факторів, та можливі наслідки їх реалізації. Якщо найкращі внутрішні експерти перевантажені роботою, а також для того, щоб отримати «свіжий погляд» на внутрішні проблеми, доцільно залучити зовнішніх консультантів з консалтингової компанії. Оскільки розробка антикризових заходів є трудомістким процесом, такий підхід є особливо доцільним, якщо внутрішня управлінська команда невелика.

Кризовий центр координує отримані пропозиції та розробляє кризовий план. У плані визначаються планові показники, способи їх досягнення, фінансові ресурси для реалізації, прогнозовані негативні фактори, відповідальні особи та терміни звітування. Антикризові заходи охоплюють низку сфер, включаючи кадрову політику, управління витратами, оптимізацію податків та максимізацію прибутку.

Головною умовою виходу туристичних підприємств з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливість суттєвого збільшення власних фінансових ресурсів у кризовій ситуації є обмеженою. Тому основним напрямом досягнення туристичним підприємством

точки фінансової рівноваги в кризовій ситуації є скорочення споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів щодо покращення фінансового стану є індивідуальним для кожної туристичної фірми.

Показники антикризового плану конкретизуються через систему бюджетування, яка визначає короткострокові цілі в рамках стратегії. Бюджетування допомагає уникнути безладу і скоординувати дії та інтереси співробітників туристичної фірми. Дуже важливий аспект бюджетування - змусити менеджерів обґрунтовувати свої плани і визнавати витрати, пов'язані з їх реалізацією. Менеджери не завжди усвідомлюють вартість своїх рішень. Бюджети допомагають їм краще зрозуміти вартість певних дій і знайти спільну мову при оцінці запропонованих проектів [10].

У процесі бюджетування менеджери можуть порівняти витрати і вигоди від альтернативних варіантів дій і визначити найбільш ефективний спосіб використання ресурсів. Бюджет відображає майбутню діяльність туристичної агенції і тому є основою для оцінки роботи менеджера. Порівнюючи фактичні та заплановані результати, можна визначити ефективність та результативність діяльності. Крім того, якщо працівники туристичної агенції беруть участь у розробці бюджету і зацікавлені в досягненні поставлених цілей, бюджет буде мотивувати їх до досягнення поставлених цілей.

Бюджетування передбачає розробку стандартів калькуляції витрат і підготовку бюджетів для структурних підрозділів туристичного підприємства. Взаємозв'язок між цими етапами полягає в тому, що на основі бюджетів окремих підрозділів визначається норма розподілу накладних витрат між окремими видами туристичних продуктів. Це дає змогу стандартизовано розрахувати загальну собівартість виробництва туристичних продуктів підрозділу. На основі бюджетів усіх підрозділів складається консолідований бюджет туристичної компанії. Бюджетування допомагає зменшити витрати компанії та спрогнозувати її фінансові потреби на певний період [10].

У довгостроковій перспективі антикризова готовність вимагає, насамперед, заходів у сфері маркетингу та управління виробництвом

туристичного продукту, які знаходять своє відображення у внутрішньому бізнес-плані туристичного підприємства. Цей документ є невід'ємною частиною плану антикризової готовності, в якому визначаються напрямки розвитку бізнесу на найближчі роки, передбачається потреба у фінансових ресурсах, прогнозуються можливі шляхи їх залучення, встановлюються планові норми споживання ресурсів і включаються маркетингові заходи.

Однак не варто забувати, що хворобу краще попередити, ніж лікувати. Антикризове управління в туристичних підприємствах має плануватися для профілактики, а не тільки тоді, коли криза вже руйнує бізнес. У своїй діяльності турфірми повинні керуватися стратегічним планом, який має базуватися на бізнес-плані для кожного туристичного напрямку, плані модернізації туристичного продукту, графіку маркетингових заходів тощо. А фінансування цих заходів має базуватися на бюджетній системі компанії.

Тому для усунення негативного впливу економічної кризи на діяльність туристичних підприємств необхідно застосовувати антикризові заходи в управлінні туристичними підприємствами, а також мобілізувати зусилля органів державної та місцевої влади і спрямувати їх на розвиток туризму, який не потребує великих капіталовкладень і вирішує багато економічних та соціальних проблем.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

В кваліфікаційній роботі проведено дослідження теоретичних аспектів та розроблено обґрунтовані практичні рекомендації щодо антикризового менеджменту в туризмі в сучасних економічних умовах.

Зростання невизначеності та непередбачуваності в туристичному середовищі в останні десятиліття значно стимулювало дослідження в галузі антикризового управління. Будь-яка ситуація, яка може мати довгостроковий негативний вплив на нормальне бізнес-середовище, вважається кризою.

Криза - це інтегроване поняття, яке включає ризик можливих небезпечних змін у середовищі (зовнішньому та внутрішньому), що оточує суб'єкт туристичного ринку, які можуть негативно вплинути на реалізацію ринкової стратегії. Тому завдання антикризового менеджменту полягає в тому, щоб передбачити можливі негативні тенденції та явища, проаналізувати ймовірність їх настання, оцінити ступінь їх можливого впливу на діяльність суб'єкта господарювання та сформувані систему заходів, спрямованих на усунення деструктивних наслідків, наскільки це можливо.

Причини туристичної кризи криються у внутрішніх (організаційних) та зовнішніх (позаорганізаційних) ризиках, зумовлених впливом антропогенних та природних детермінант.

У сфері антикризового менеджменту в туризмі необхідна спільна робота на рівні міжнародних, регіональних і національних туристичних організацій. Паралельно з роботою на макрорівні, кожен мікроактор національного туристичного ринку повинен розробити власну політику антикризового управління.

Система антикризового управління кожної країни залежить від ймовірності настання конкретних ризиків. Доцільно використовувати систему, яка оцінює ймовірність настання певної групи ризиків і визначає основні ризики, які є найбільш вірогідними. Оскільки різні сектори туристичної галузі мають різні обов'язки щодо реагування на кризові ситуації, необхідно підтримувати комунікацію на різних рівнях системи антикризового управління.

Антикризовий менеджмент – це система принципів і методів, за допомогою яких керівництво туристичної компанії формулює, впроваджує і реалізує низку спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання кризових явищ в компанії, і є одним із завдань для утримання конкурентної позиції на ринку.

Основними напрямками антикризового управління в туристичній галузі є: розвиток цифрових технологій у туристичній сфері; впровадження персоналізованого підходу до надання послуг; організація бюджетних подорожей; впровадження інноваційних методів і стратегій; організація готелів у сільському стилі та розміщення туристів.

Ключовими принципами та підходами до управління в посткризовій туристичній галузі мають бути: управління компанією на основі ключових факторів успіху; підвищення ефективності витрат; забезпечення гнучкості у бізнесі; скерування маркетингових ресурсів не тільки для утримання, але й для розширення частки ринку.

Епідемія COVID-19 є основним негативним фактором для розвитку туристичної галузі. Туристична галузь першою відчула на собі наслідки активної фази карантину. В сьогоденних умовах стейкхолдерам туристичної галузі необхідно продовжувати впроваджувати нові стратегії та напрями, шукати нові шляхи підвищення конкурентоспроможності та не втратити свою частку туристичного ринку, зберігаючи та покращуючи якість і безпеку туристичних послуг.

Військові події, що тривають в Україні, створюють нові виклики для глобального економічного середовища і ризикують підірвати відновлення довіри до подорожей. Хоча на росію та Україну разом припадає лише 3% світових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття повітряного простору та заборона на польоти російських авіакомпаній впливають на туризм у Європі. Це також призвело до скасування далекомагістральних рейсів між Європою та Східною Азією, що призвело до збільшення витрат.

Україна має дуже вигідне географічне розташування, привабливі природні

ресурси, великий туристичний потенціал та можливості для розвитку внутрішнього туризму. Якщо буде розроблена стратегія антикризової готовності туризму, запроваджені нові форми та сектори бізнесу, а уряд надасть підтримку туристичній галузі, то туристична галузь подолає кризу і принесе додаткові доходи туристичним підприємствам та державі.

Надзвичайно важливою є роль кризових менеджерів у компаніях, оскільки без них вони не можуть ефективно виконувати свою роботу. Кризові менеджери можуть бути як плановими, так і екстреними.

Для туристичного бізнесу антикризове управління стосується таких сфер: впровадження діджитал-технологій, таких як інтернет-маркетинг, електронний маркетинг, контент та цифрові платформи; застосування індивідуального підходу до надання послуг з врахуванням всіх особливостей і потреби кожного клієнта; впровадження інноваційних інструментів та методів, зокрема: реінжинірингу, краудсорсингу, бенчмаркінгу та системи управління якістю; організація бюджетного туризму через запровадження спеціальних наметових містечок – кемпінгів; організація новітніх форм і методів в туризмі, таких як хорті-туризм, бізнес+відпочинок та військовий туризм; розробка програми готовності до кризових ситуацій та заходів для допомоги бізнесу; онбординг персоналу.

Туристичний бізнес також повинен адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, появи унікальних технологій, нових форм туризму, робототехніки, діджиталізації туристичного бізнесу та онлайн-подорожей.

Сучасна глобальна економіка все більше вимагає системної структурної трансформації з акцентом на логістику. Такий підхід в сучасній українській економіці вимагає починати з мікрорівня і розробляти нові рішення для розвитку туризму. Для досягнення цілей оптимального використання ресурсів, мінімізації витрат і підвищення конкурентоспроможності необхідно враховувати всі фактори, включаючи розробку стратегії розвитку туристичного бізнесу. В умовах нової економічної реальності система економічних відносин «туроператор - турагент - турист» набуде інтегрованого вигляду, а витрати на

взаємодію між учасниками логістичного ланцюга між туроператором, турагентом, іншими бізнес-партнерами та туристом як кінцевим споживачем будуть трансформуватися в інтегрований логістичний ланцюг.

Традиційні методи управління фінансовими ресурсами туристичних підприємств, які наразі є основними, не гарантують адаптивності, ефективного та сталого функціонування в умовах економічної кризи. Тому, ефективна фінансова діяльність туристичних підприємств в умовах кризи та покращення управління фінансовими ресурсами шляхом впровадження ефективних антикризових заходів є особливо важливими питаннями.

Головною умовою виходу туристичних підприємств з кризи є забезпечення позитивного чистого грошового потоку. На практиці можливість суттєвого збільшення власних фінансових ресурсів у кризовій ситуації є обмеженою. Тому основним напрямом досягнення туристичним підприємством точки фінансової рівноваги в кризовій ситуації є скорочення споживання фінансових ресурсів. Перелік заходів щодо покращення фінансового стану є індивідуальним для кожної туристичної фірми.

Отже, для усунення негативного впливу економічної кризи на діяльність туристичних підприємств необхідно застосовувати антикризові заходи в управлінні туристичними підприємствами, а також мобілізувати зусилля органів державної та місцевої влади і спрямувати їх на розвиток туризму, який не потребує великих капіталовкладень і вирішує багато економічних та соціальних проблем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балаш Л. Я., Бінерт О. В., Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136–140.
2. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. № 4, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898>
3. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176.
4. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.]. К.: ЦУЛ. 2013. 504 с., с. 56.
5. Гненний О. М., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. 2021. № 4. С.18 – 22. с. 27.
6. Гулевська Н.М. Передумови формування стійкого туризму. *Вісник Сумського Державного університету. Сер. Економіка*, 2007. № 2. С. 130–134., с. 131.
7. Дергачова В. Моніторинг національного розвитку як фактор економічної безпеки держави. *Економіка України*. № 1. 2010. С. 19-28.
8. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
9. Драгомирецька Н. М. Управління ризиками та кризами (опорний конспект дистанційного курсу навчальної дисципліни): Навчальний посібник. К.: Центр дистанційного навчання НАДУ при Президентіві України, 2011. 68 с.
10. Дядечко Л.П. Економіка туристичного бізнесу. К.: Центр учбової літератури, 2007. 224 с., с. 46
11. Електронний маркетинг. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%95%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%82%D1%80%D0%BE%D0%BD%D0%BD%D0%B8%D0%B9_%D0%BC%D0%B0%D1%80%D0%BA%D0%B5%D1%82%D0%B8%D0%BD%D0%B3
12. Жадан Т. А. Антикризове управління туристичним і готельно-

ресторанним бізнесом: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023 р., Випуск 8. DOI 10.33251/2707-8620-2023-8-122-129.

13. Живко З., Лелюк Н., Родченко С. Управління безпекою туристичної галузі в умовах пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. №31.

14. Закон України «Про підприємництво» від 07.02.1991 № 698-ХІІ. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12>

15. Закон України «Про туризм» від 15.09.1995 № 324/95-ВР. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80>

16. Інновінг в туризмі : монографія. А.А. Мазаракі, С.В. Мельниченко, Г.І. Михайліченко, Т.І. Ткаченко та ін. ; за заг. ред. А.А. Мазаракі. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2016. 532 с. , с. 48

17. Калетник Г. Стійкість економіки як фактор безпеки та розвитку держави. *Економіка України*. № 7. 2012. С. 16-25., с. 17.

18. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html>

19. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. К.: Вид-во НАДУ, 2010. 208 с.

20. Кокорєва О.В. Вдосконалення управління туристичних підприємств. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Ekonk/2012_1/2012/econ.

21. Коробейникова Ярослава Степанівна. Антикризовий менеджмент у сфері готельного-ресторанного бізнесу в умовах пандемії COVID–19. *Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості*. 2022 № 1(25). DOI: 10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182

22. Короленко Н.В. Управління логістикою на туристичних підприємствах: автореф. дис. канд. екон. Наук: 08.00.04. ПВНЗ "Європейський університет". К., 2011. 20 с.

23. Костинець В. В. Механізми антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32886>
24. Кризовий менеджер. URL: <https://www.work.ua/career-guide/crisis-manager/>
25. Кудла Н.Є. Менеджмент туристичного підприємства: Підручник. Затверджено МОН. К., 2012. 343 с.: URL: – http://pidruchniki.com/1031020843736/turizm/sposobi_
26. Кузнєцов Є. С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: Електронний ресурс: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488>
27. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Ярмола К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 177–184. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>.
28. Кухта П. В. Кризи, їх причини та наслідки. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1439>
29. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти) 2-е вид., перероб. та доп. К.: “Альтерпрес”, 2003. с. 145.
30. Названо найдешевші країни Європи для відвідування у 2023 році. URL: <https://www.unian.net/tourism/news/byudzhetnyy-turizm-samye-deshevyevropeyskie-strany-dlya-poseshcheniya-v-2023-godu-12049650.html>
31. Національна економіка: підручник [2-е вид.] / за ред. П. В. Кручна. К.: Каравела, 2013. 428 с.
32. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/>
33. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>
34. Панченко В. А. Оптимізація логістичних бізнес-процесів в умовах антикризового управління підприємством. проблеми сучасних трансформацій.

Економіка та управління. № 11. 2024. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-04-14>

35. Про банкрутство. Постанова Верховного суду України; Справа від 26.10.2004 № 23/7006. URL: Кодекс України з процедур ... | від 18.10.2018 № 2597-VIII (rada.gov.ua)

36. Редькін Д. Концептуальні основи антикризового управління. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/8.1/284.pdf>

37. Реінжиніринг. URL: <https://pidru4niki.com/16280414/menedzhment/reinzhiniring>

38. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року» від 16.03.2017 № 168-р. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80>

39. Садова Н. В. Вплив цифровізації на розвиток туристичної індустрії. *Ефективна економіка.* 2019. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=7267>. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.9.43.

40. Світлична В. Ю. Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень. *Комунальне господарство міст.* 2020, том 5, випуск 158. С.24 – 31. DOI 10.33042/2522-1809-2020-5-158-24-31.

41. Стало відомо, як війна в Україні вплинула на туризм Німеччини та США: озвучено невтішні прогнози. URL: <https://dip.org.ua/nimechchina/stalo-vidomo-yak-vijna-v-ukraini-vplinuli-na-turizm-nimechchini-ta-ssha-ozvucheno-nevtishni-prognozi/>

42. Топ-25 туроператоров 2020 года. URL: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3531-top-25-turoperatorov-2020-goda>

43. Тури до Польщі масово скасовують на тлі війни в Україні. URL: https://24tv.ua/turi-do-polshhi-masovo-skasovuyut-tli-viyni-ukrayini_n1918241/amp

44. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952>

45. Чаркіна Т. Ю. Механізми та напрямки антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2020. № 4, Т.2. С. 67–71., с 68.
46. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2021. 565 с., с.255.
47. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Задоя В. О., Пікуліна О. В. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С.19–23., с. 21.
48. Шатілова О. В. Кризові явища як об'єкт управління. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2020. № 1. С. 135–159.
49. Шелегеда Б. Г., Шарнопольська О. М., Румянцев М. В. Антикризове управління: навчальний посібник. : ТОВ «ВРА «Епіцентр», 2013. 252 с.
50. 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
51. Що таке контент і як він допомагає привертати увагу аудиторії до вашого бізнесу. URL: <https://toplead.com.ua/ua/blog/id/chto-takoe-kontent-i-kak-on-pomogaet-privlekat-vnimanie-auditorii-k-vashemu-biznesu-161/>
52. Щодо розвитку туризму в Україні в умовах підвищених епідемічних ризиків : аналітична записка. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2020-06/turyzm-v-ukraini.pdf>.
53. COVID-19: UNWTO Calls on tourism to be part of recovery plans) URL: <https://unwto.org/news/covid-19-unwto-calls-on-tourism-to-be-part-of-recovery-plans>
54. Crisis – it won't happen to us? Bangkok: PATA: URL: <http://www.visitmyphilippines.com/images/ads/8140278ab0a66d6370c08941e16759dd.pdf>

55. Cushnahan, G. Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, Volume 15(4), 2004, pp. 323-338.
56. Glaesser, D. Crisis management in the Tourism Industry (2nd ed.). *Oxford: Butterworth Heinemann, UK, 2006*, pp. 11-21.
57. Goodrich, J.N. September 11, 2001 Attack on America. A Record of the Immediate Impacts and Reaction in the USA Travel and Tourism Industry. *Tourism Management*, Volume 23(6), 2002, pp. 573-580.
58. Hall, C.M., Timothy D.J., Timothy Duvai, D., Safety and security in tourism relationship, management and marketing, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 15, Numbers 2/3/4, 2003. URL: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf
59. Henderson, J.C. & Ng.A. Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotel in Singapore. *Intrnational Journal of Tourism Research*, Volume 6, 2004, pp. 411-419.
60. Kom Campiranona & Charles Arcodiaa. Market Segmentation in Time of Crisis. A Case Study of the MICE Sector in Thailand, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 23, Issue 2-4, 2008 pp. 151-161.
61. Konecnik, M. Go, F. Tourism destination brand identity: The case of Slovenia, *Journal of Brand Management*, no. 15, 2008, pp. 177-189: URL: <http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357463514.5901artical%2052.pdf>
62. McKercher, B. @ Chon, K. The over-reaction to SARS and Collapse of Asian Tourism, *Annals of Tourism Research*, Volume 31(3), 2004, pp. 716-719.
63. Pshinko O., Charkina T., Pikulina O., Basistha N. Directions of Anti-Crisis Management of Restaurant Business. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Vol. 1, № 1. P. 18 – 24.

64. Ritchie, B.W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism management*, Volume 25, 2004, pp. 669-683.
65. Ritchie, B.W. Crisis and disaster management for tourism / Monograph. – Channel View Publications, Bristol, UK, 2009, 296 p.
66. Santana, G. Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Volume 15, Issue 4, 2004.
67. Slow tourism: experiences and mobilities [Monograph] \ Fullagar, S., Markwell, K. Channel View Publications, Bristol, UK, 2012, 233p.
68. Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in
Tourism: URL: http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf
69. World Data Atlas. URL: <https://knoema.com/atlas>