

УДК 338.48

ПЕРЕГУДА Ю. А.*julilla.pereguda@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1434-2509**к.геогр.н., доцент кафедри міжнародних відносин,**Навчально-науковий інститут міжнародних відносин та соціальних наук**Міжрегіональної академії управління персоналом, м. Київ*

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ТУРИСТИЧНІЙ ГАЛУЗІ

Анотація. У статті проведено аналіз теоретичного підґрунтя антикризового управління діяльністю підприємств туристичної галузі в умовах протидії невизначеностям діяльності, спричиненим пандемією COVID-19. Авторкою підкреслено, що найбільш уразливою сферою є масовий міський туризм, який у 2020 р. зазнає все більших утрат через протипандемічні заходи міжнародної спільноти та урядів кількох країн. За результатами дослідження обґрунтовано необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління, що є ключовим питанням для підприємництва. Визначено, що реалізація антикризової стратегії диверсифікації діяльності компанії, яка передбачає взаємодію різноманітних методів, інструментів та технологій управління, забезпечуючи при цьому координацію, узгодженість функцій управління та мінімізацію втрат підприємства. Ідентифіковано основні інструменти антикризового управління фінансовим складником діяльності підприємства: бізнес-планування, лізинг, франчайзинг, бюджетування, стратегічні та дорожні карти, інноваційні моделі продажів та контролінг. Актуальність застосування цих інструментів управління автором пояснюється зміною цілей і завдань, які стоять перед фінансовими менеджерами. Глобальний характер нестабільності економіки на сучасному етапі, загрози та можливості, які вона породжує, вимагають зміни характеру антикризового управління та інструментів розроблення і реалізації його стратегії. У сучасній практиці антикризового менеджменту часто пріоритет надається механізмам та інструментам негайного реагування, які усувають та пом'якшують негативні наслідки кризи, але не створюють умов для розвитку. Особливості кризових процесів вимагають використання нових інструментів для розроблення та реалізації стратегії антикризового управління, здатної запобігти та пом'якшити не лише негативні наслідки кризи, а й використовувати свої можливості для функціонування підприємства після кризи. Установлено, що обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства та її розвитку передбачає врахування взаємозалежних, різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадій життєвого циклу підприємства.

Ключові слова: COVID-19, антикризове управління, туристична галузь, підприємства, диверсифікація.

Perehuda Yuliia*julilla.pereguda@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-1434-2509**Candidate of Geographical Sciences, Associate Professor**at the Department of International Relations,**Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv*

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE TOURIST INDUSTRY

Abstract. The article analyzes the theoretical basis of crisis management of the tourism industry in the face of uncertainties caused by the COVID-19 pandemic. The author emphasizes that the most vulnerable area is mass urban tourism, which in 2020 will suffer increasing losses due to anti-pandemic measures of the international community and the governments of several countries. According to the results of the study, the need for the formation and implementation of an effective crisis management system is a key issue for entrepreneurship. It is determined that the implementation of anti-crisis strategy to diversify the company's activities, which involves the interaction of various methods, tools and management technologies, while ensuring coordination, coordination of management functions and minimizing losses of the enterprise. The main tools of anti-crisis management of the financial component of the enterprise are identified: business planning, leasing, franchising, budgeting, strategic and road maps, innovative sales models and controlling. The relevance of the application of these management tools is explained by the changing goals and objectives of financial managers. The global nature of economic instability at the present stage, the threats and opportunities it creates, require

changes in the nature of crisis management and tools for developing and implementing its strategy. In the current practice of crisis management, priority is often given to mechanisms and tools for immediate response, which eliminate and mitigate the negative effects of the crisis, but do not create conditions for development. The peculiarities of crisis processes require the use of new tools to develop and implement a crisis management strategy that can prevent and mitigate not only the negative effects of the crisis, but also use their capabilities for the operation of the enterprise after the crisis. The article establishes that the substantiation of the choice of anti-crisis strategy of diversification of the enterprise and its development involves taking into account interdependent, divergent external and internal factors and stages of the life cycle of the enterprise.

Key words: COVID-19, anti-crisis management, tourism industry, enterprises, diversification.

JEL Classification: A10, A19, D21, D29, D70

DOI: <https://doi.org/10.36477/tourismhospcee-3-5>

Постановка проблеми. 11 березня 2020 р. Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) оголосила, що світ зіткнувся з новою глобальною пандемією – вірусом COVID-19 (coronavirus disease 2019; coronavirus). Це ще один виклик для світової та національної економіки, і в першу чергу для туристичної галузі.

Поряд із великими транспортними корпораціями, мережами готелів і ресторанів найбільших фінансових утрат через міжнародні карантинні заходи зазнала велика група міських центрів масового туризму. Серед багатьох міст планети найбільших утрат від COVID-19 очікують центри пляжного, круїзного, гірськолижного, wellness & SPA, розважального та культурно-освітнього туризму. У 2020 р. сотні міст перебувають на межі фінансового колапсу, бюджети яких більше ніж на 75–90% заповнюються туристами, які прибувають з одноденними поїздками та покупками з круїзних лайнерів або іноземними пляжними відпочивальниками.

Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління є ключовим питанням для підприємництва, у зв'язку з чим особлива увага приділяється впровадженню загальних принципів і методів управління в кризових ситуаціях, удосконаленню управління персоналом для відновлення платоспроможності підприємств, а також проведення заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих суб'єктів господарювання, які прагнуть зміцнити свої позиції в умовах мінливого ринкового середовища. Конкурентна боротьба на ринку готельних послуг, викликана пошуком нових і залученням зайнятих сегментів ринку, призводить до застоювання дій, спрямованих на привернення уваги потенційного клієнта та утримання залученого клієнта або відлучення його у конкурентів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Кризи глобального, макрорегіонального та національного масштабів мають руйнівний вплив на туризм. У ХХІ ст. кризи стали невід'ємним обмежуючим чинником розвитку світової туристичної індустрії. Сьогодні коло наукових досліджень впливу фінансово-економічних, геополітичних, міграційних, терористичних, природно-кліматич-

них, екологічних та пандемічних криз на туризм налічує сотні публікацій у книгах та журналах, проіндексованих у Scopus та Web of Science. Потенційні кризові ризики та суб'єктивна оцінка безпеки закордонних подорожей є визначальними мотивами для прийняття рішення про подорожі для мільйонів сучасних туристів, особливо в розвинених країнах. Однак очевидно, що ніщо так не лякає пересічного туриста, як загроза підхопити вірус під час подорожі. Спалахи малярії, ВІЛ/СНІДу, атипової пневмонії, лихоманки Ебола, вірусу Зіка, штамів грипу, MERS-CoV, вресіт-решт, COVID-19 майже повністю зводять нанівець потоки туристів, що в'їжджають до ураженої місцевості. Мандрівники можуть нести мікроби та їхній генетичний матеріал; вони можуть бути жертвами, охоронцями, кур'єрами, переробниками та розповсюджувачами мікробних патогенів. Ті ж самі науковці заявили, що обмеження на поїздки, особливо міська ізоляція, будуть єдиною ефективною стратегією для стримування епідемії у майбутньому.

Нині серед науковців і практиків немає консенсусу щодо того, як слід розробляти ефективні стратегії управління підприємствами для забезпечення конкурентоспроможності підприємств. Обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації підприємства та його розвитку є складним процесом, який передбачає урахування безлічі взаємопов'язаних різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників [2–4]. Однак ще складнішим процесом є реалізація антикризової стратегії диверсифікації діяльності компанії, яка передбачає взаємодію різноманітних методів, інструментів та технологій управління, забезпечуючи при цьому координацію, узгодженість функцій управління та мінімізацію втрат підприємства. Диверсифікація діяльності слугує інструментом, який, розподіляючи капітал між його різними видами, дає змогу підприємству уникнути втрат від збоїв у певних стратегічних сегментах, одержуючи вигоду від інших [5]. Окрім того, його можна розглядати не лише як засіб антикризового управління, а й як джерело потенційного зростання підприємства, коли всі можливості для зростання із цим продуктом або на цьому

ринку вичерпані і виникає потреба у створенні нових [6–8].

Постановка завдання. Ефективність антикризової стратегії диверсифікації діяльності компанії залежить від набору інструментів, які використовуються для досягнення поставлених стратегічних цілей [1]. Необхідність і можливість використання сучасного інструментарію на підприємствах різних видів діяльності та організаційних форм зумовлена появою нових технологій антикризового управління на всіх рівнях економіки, а також розвитком інформаційного забезпечення та процесів комп'ютеризації. У зв'язку із цим ситуативно-матричний підхід є основоположним для побудови стратегій антикризового управління. Оскільки проблема моделювання та прогнозування представляє великий теоретичний і практичний інтерес, а методики, які використовуються у цій галузі, потребують суттєвого вдосконалення, виникає потреба в її більш детальному аналізі. Вирішальну роль у розв'язанні цих проблем відіграє використання ситуаційно-матричного моделювання у сфері антикризового управління, за допомогою якого можна аналізувати ефективність прийнятих управлінських рішень, контролювати ефективність управління, прогнозувати фінансові результати та виявляти резерви для поліпшення фінансового менеджменту. Сьогодні інструменти реалізації стратегії антикризового управління виходять за рамки традиційних уявлень [9]. Менеджери все більше орієнтуються на прогресивні методи управління, спираючись на управлінські інструменти, що дають змогу підвищити якість стратегічних управлінських рішень. Такими інструментами є бізнес-планування, лізинг, франчайзинг, бюджетування, стратегічні та дорожні карти, інноваційні моделі продажів та контролінг. Актуальність застосування цих інструментів управління зумовлена, перш за все, зміною цілей і завдань, які стоять перед фінансовими менеджерами.

Метою дослідження є аналіз теоретичного підґрунтя антикризового управління діяльністю підприємств туристичної галузі в умовах протидії невизначеностям діяльності, спричиненим пандемією COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження. Динаміка подолання кризи та подальше економічне зростання залежать від суверенітету держави, її здатності стимулювати розвиток інституційних форм, достатнього часу. Антикризове регулювання можна розглядати як на макро-, мезо-, так і на мікрорівні. Реалізація антикризових процедур щодо функціонування галузі називається антикризовим процесом. Світовий досвід показує, що цей процес керований і включає два блоки процедур: антикризове управління та антикризове управління, які служать спільній меті на

різних (мікро-, мезо- та макроекономічному) рівнях. На мікрорівні антикризове регулювання в економічній літературі розглядається як антикризове управління по відношенню до конкретного суб'єкта господарювання. На мезорівні антикризове управління передбачає систему заходів для груп підприємств певної галузі. Цілей антикризового управління можна досягти шляхом вирішення таких завдань: діагностики фінансового стану та оцінки перспектив розвитку потенційного виробництва підприємств галузі; розроблення плану фінансового оздоровлення підприємств; оцінки глибини фінансово-економічної кризи підприємств та ефективності заходів щодо їх фінансового оздоровлення; вибору і впровадження антикризових процедур. Проте ефективного антикризового управління галуззю має сприяти державне регулювання. Зміст антикризового регулювання – категорія макроекономіки – це заходи державної організаційно-економічної та регуляторної дії на підприємства та галузі на етапах запобігання, реагування та вивчення криз.

Антикризове управління є процесом підготовки та управління будь-якими надзвичайними або несподіваними ситуаціями, які впливають на бізнес, зацікавлені сторони, співробітників, клієнтів і доходи. Це найважливіший компонент загальної стратегії корпоративного менеджменту. Антикризове управління трохи відрізняється від управління ризиками, яке потребує оцінки потенційних загроз та пошуку найкращого способу їх уникнути. В антикризовому управлінні загроза вже виникла і з нею підприємству треба боротися. Проте кризи не завжди шкідливі для бізнесу, оскільки можуть мотивувати компанії до успішної діяльності у найближчій перспективі. Наприклад, багато підприємств інвестують у цифрову трансформацію, впроваджуючи вебдодатки для полегшення спільної роботи в команді та підвищення безпеки даних під час віддаленої роботи з дому [9].

Наявна світова практика демонструє, що антикризове управління складається з трьох основних етапів, відображених на рис. 1.

Важливим аспектом антикризового управління підприємством є розроблення програми та плану заходів антикризового управління. Основними завданнями зазначених документів виступають:

- підтримка ділової репутації підприємства;
- підвищення безпеки працівників підприємства;
- підвищення ефективності діяльності підприємства [10].

Глобальний характер нестабільності економіки на сучасному етапі, загрози та можливості, які вона породжує, вимагають зміни характеру антикризового управління та інструментів розроблення і реалізації його стратегії. У сучасній практиці антикризового менеджменту часто пріоритет

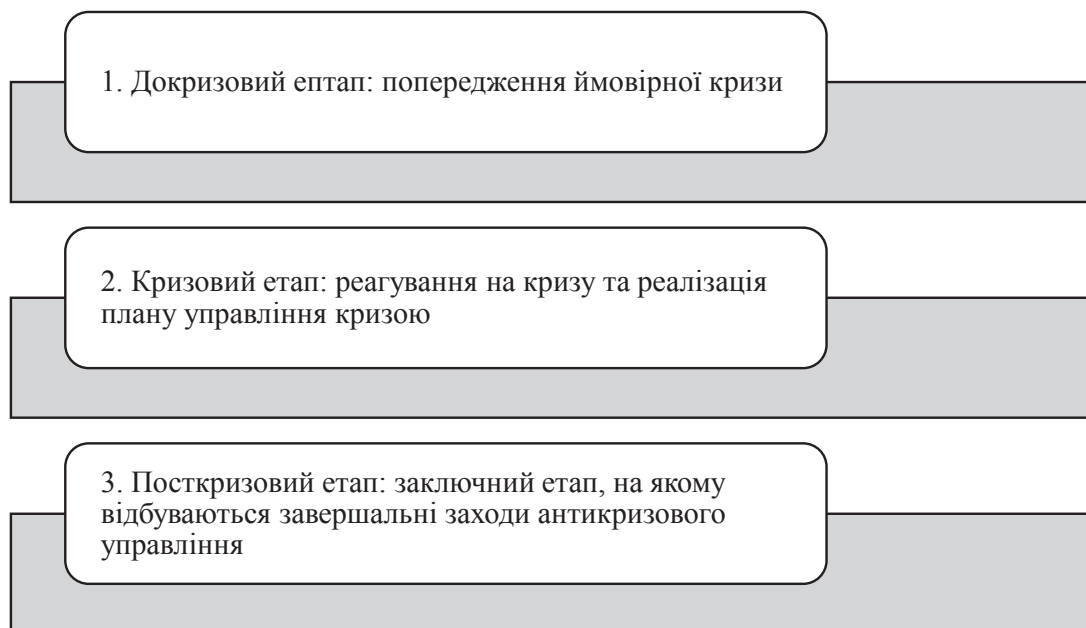


Рис. 1. Етапи антикризового управління підприємством

Джерело: складено автором

надається механізм та інструментам негайного реагування, які усувають та пом'якшують негативні наслідки кризи, але не створюють умов для розвитку. Особливості кризових процесів вимагають використання нових інструментів для розроблення та реалізації стратегії антикризового управління, здатної запобігти та пом'якшити не лише негативні наслідки кризи, а й використовувати свої можливості для функціонування підприємства після кризи. Виходячи з того, що економічні кризи слід розглядати як загальну закономірність, притаманну ринковій економіці, будь-яке управління має бути антикризовим, тобто містити відповідні інструменти для планування, аналізу, прогнозування та контролю в кризових ситуаціях. Постійно слід проводити роботу з диверсифікації готельного бізнесу, що сприяє різноманітності сфери інвестування капіталу в рамках готельного бізнесу. Завдяки диверсифікації діяльності готельні підприємства можуть збільшити використання наявних ресурсів та отримати додаткове джерело прибутку. Вертикальна (концентрична) диверсифікація готельного бізнесу передбачає розширення готельного бізнесу за рахунок диференціації в межах виду послуг, на яких спеціалізується підприємство (пропозиція послуг клієнтам, пов'язаних з основними). Горизонтальна диверсифікація полягає в організації таких видів діяльності, які безпосередньо не пов'язані з поточною спеціалізацією готельного підприємства (відкриття нових готелів, напрямів діяльності, розвиток нових видів готельних послуг). Диверсифікація конгломерату передбачає відкриття нових видів діяльності. Наприклад, готельна компанія

створює своє туристичне агентство, будує ресторани, відкриває свою авіакомпанію. У світовій практиці конгломератна диверсифікація зустрічається часто, але вона можлива лише за досягнення певного розміру капіталу та оборотності підприємства [3–5].

Поряд із функціональними характеристиками додаткові послуги, які надаються клієнтам готелю, їх також поділяють на платні та безкоштовні. Усі види додаткових послуг вимагають певних трудових, матеріальних і фінансових ресурсів, тобто мають певну вартість. Однак витрати на організацію окремих послуг компенсуються відповідним збільшенням обороту клієнтів, а отже, і додатковими доходами від діяльності готелю. Ці послуги можна надавати безкоштовно. Окрім того, вартість окремих послуг може бути включена у вартість проживання в готелі, створюючи видимість їх безкоштовного надання клієнтам. Така практика може бути обмеженою, оскільки підвищення цін на проживання в готелях без підвищення якості послуг значно послаблює конкурентні позиції готельної компанії на ринку. Послуги з вигідною ціною повинні надаватися споживачам виключно на платній основі з метою створення додаткового доходу готельної компанії. Інтерес до диверсифікації для готельної компанії пов'язаний із можливістю отримання синергетичного ефекту. Синергією у цьому разі є економічний ефект від поєднання взаємодоповнюючих видів комерційної діяльності або управлінських можливостей.

Практика антикризового менеджменту показує, що криза може мати латентний характер і її

витоки можуть почати проявлятися як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі підприємства [10], тому важливим інструментом стратегічного антикризового управління є превентивна діагностика кризової ситуації підприємства, що дає змогу своєчасно виявити можливі та існуючі проблеми, чинники кризи, тенденції її розвитку, оцінити сильні та слабкі боки, можливості та загрози на підприємстві, рівень його фінансового потенціалу і, отже, є основою для розроблення, коригування та реалізації антикризової стратегії. Метою превентивної діагностики кризової ситуації в антикризовому стратегічному управлінні підприємством є своєчасне попередження про розвиток нормального ходу реалізації антикризової стратегії про загрозу зриву стратегічних планів через виникнення проблем, які можуть призвести до поглиблення кризи. Окрім того, профілактична діагностика кризового стану підприємства повинна своєчасно спрямовувати управлінський персонал на ліквідацію кризових ситуацій. Оцінкою ефективності вибраної антикризової стратегії є відповідність досягнутих результатів цілям і завданням антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства. Ефективність реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності оцінюється за такими результатами: подолано фінансову нестабільність підприємства, у результаті чого відновлено його платоспроможність (погашено всі вимоги кредиторів та погашено вимоги підприємства); відновлено здатність генерувати чисті грошові потоки); зростання ринкової вартості підприємства – відновлюється поріг його кризової стабільності та підвищується ефективність господарської діяльності. Проте ефективна реалізація антикризової стратегії диверсифікації готельного бізнесу неможлива без оцінки рівня задоволеності споживачів отриманими послугами.

Стабільний стан і криза є постійними антагонізмами в розвитку будь-якої системи. Виходячи із цього, антикризове управління можна розглядати як систему заходів щодо діагностики, запобігання, нейтралізації та подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки. Антикризове державне управління в країнах із розвинутою ринковою економікою виражається в різних формах.

У західних країнах об'єктом «кризового менеджменту» є сама криза як ситуація чи процес і не видається чимось, що неминуче призводить до катастрофи. Тоді як у країнах пострадянського простору об'єктом антикризового управління вважається підприємство, яке переживає кризу або якому вона загрожує. Таким чином, у понятті «кризове управління» («кризове управління»)

ключовим є термін «криза», і зміст антикризового управління безпосередньо залежить від того, який зміст закладено у його поняття. Термін «кризове управління» виник відносно недавно.

У концепції антикризового менеджменту останнім часом у світовій практиці все ширше використовуються методи антикризового менеджменту та управління ризиками підприємства, тоді як кризою вважається небезпечна нестабільна ситуація, що виникла або розвивається, котра вимагає негайного вирішення. Отже, можна констатувати, що сфера антикризового менеджменту розширюється, а перевага надається запобіганню кризи, а саме превентивному впровадженню заходів щодо запобігання ризикам. Система антикризового менеджменту включає: оцінку ризику потенційних криз, заходи щодо зниження ймовірності криз, розроблення планів антикризового управління, виявлення ознак розвитку кризи, ліквідацію наслідків криз та запобігання кризам у запланованому майбутньому. Типологія антикризового управління підприємствами, що використовується в західних країнах, виділяє дві основні великі групи:

- корпоративне антикризове управління, що здійснюється в рамках корпоративного чи Цивільного кодексу і не регулюється спеціальними нормативними актами;

- антикризове управління у процедурах неплатоспроможності підприємств, а саме банкрутства.

На жаль, антикризовий менеджмент спрямований на подолання кризи та ліквідацію її наслідків.

На нашу думку, лише правильне розуміння сутності інституту банкрутства може сприяти формуванню позитивного ставлення суспільства до банкрутства як природного економічного процесу, що сприяє відновленню економіки країни.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Своєчасне та систематичне виконання функцій, покладених на кожного із суб'єктів антикризового управління, забезпечує оптимальні умови для їх реалізації та сприяє перетворенню диверсифікації з інструменту антикризового управління на інструмент забезпечення стратегічного антикризового управління. Установлено, що обґрунтування вибору антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства та її розвитку передбачає врахування взаємозалежних, різноспрямованих зовнішніх і внутрішніх чинників та стадії життєвого циклу підприємства. Запропонований науковий підхід до вибору стратегії диверсифікації діяльності підприємства з урахуванням етапу його життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління дає змогу приймати адекватні рішення щодо стратегічних напрямів розвитку підприємства.

ЛІТЕРАТУРА

1. Baiyere A., Salmela H., Tapanainen T. Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*. 2020. Vol. 29(3). P. 238–259.
2. Gajda W., Zaplatynskyi V. Innovation sin crisis management. *MEST Journal*. 2017. Vol. 15(1). P. 32–39.
3. Gurtner Y. Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2016. Vol. 28. P. 11–19.
4. Inversini A., De Carlo M., Masiero L. The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 2020. Vol. 86. P. 102–136.
5. Nakashydz L., Gil'orme T. Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2015. № 4/8(76). P. 54–59.
6. Reijers H. Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*. 2021. Vol. 126. P. 28–43.
7. Topuz Ç. Crisis management and strategies in tourism industry. *Proceedings Book*. 2016. 150 p.
8. Trkman P., Mertens W., Viaene S., Gemmel P. From business process management to customer process management. *Business Process Management Journal*. 2015. Vol. 21(2). P. 250–262.
9. Walecka A. Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise—an attempt at model construction. *Management*. 2016. № 20(1). P. 58–70.
10. Кравець О. Інноваційні впровадження та їхній вплив на підприємства готельного господарства. 2018. URL: https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm.

REFERENCES

1. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European Journal of Information Systems*, 29(3), 238–259.
2. Gajda, W., & Zaplatynskyi, V. (2017). Innovations in crisis management. *MEST Journal*, 15(1), 32–39.
3. Gurtner, Y. (2016), Returning to paradise: Investigating issues of tourism crisis and disaster recovery on the island of Bali. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 28, 11–19.
4. Inversini, A., DeCarlo, M., & Masiero, L. (2020), The effects of customer-centricity in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 86, 102–136.
5. Nakashydz, L., & Gil'orme, T. (2015), Energy security assessment when introducing renewable energy technologies. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*, 4/8(76), 54–59.
6. Reijers, H. (2021), Business Process Management: The evolution of a discipline. *Computers in Industry*, 126, 28–43.
7. Topuz, Ç. (2016), Crisis management and strategies in tourism industry. *Proceedings Book*. 150 p.
8. Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2015), From business process management to customer process management, *Business Process Management Journal*, 21(2), 250–262.
9. Walecka, A. (2016), Determinants of managers' behaviour in a crisis situation in an enterprise—an attempt at model construction. *Management*, 20(1), 58–70.
10. Kravets, O. (2018), Innovatsiini vprovadzhennia ta yikh vplyv na pidpriemstva hotelnoho hospodarstva [Innovative implementations and their impact on the hotel industry], available at: https://tourlib.net/statti_ukr/kravec.htm.