

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Національний університет «Запорізька політехніка»
Факультет міжнародного туризму та економіки
Кафедра туристського, готельного та ресторанного бізнесу

Пояснювальна записка

до кваліфікаційної роботи
другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему

СТРАТЕГІЇ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО
БІЗНЕСУ

Виконала: студентка II курсу, групи МТЕз-111м

Спеціальності: 242 Туризм

(код і найменування спеціальності)

Освітня програма: Туризмознавство

ЧАРКІНА Т.Ю.

(прізвище та ініціали)

Керівник ЗАЙЦЕВА В.М.

(прізвище та ініціали)

Рецензент БОБИЛЬ В.В.

(прізвище та ініціали)

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

Національний університет «Запорізька політехніка»

Інститут, факультет Міжнародного туризму та економіки

Кафедра Туристичного, готельного та ресторанного бізнесу

Ступінь вищої освіти Другий (магістерський) рівень

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 242 Туризм
(шифр і назва)

Освітня програма (спеціалізація) Туризмознавство
(назва освітньої програми (спеціалізації))

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри ТГРБ

Валентина ЗАЙЦЕВА

«__» _____ 2022 року

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ СТУДЕНТКИ

ЧАРКІНОЇ Тетяни Юріївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема проєкту (роботи): Стратегії антикризового менеджменту туристичного бізнесу

Керівник проєкту (роботи): ЗАЙЦЕВА В.М к.п.н, професор

затвержені наказом вищого навчального закладу від 09 вересня 2022 року № 287

2. Строк подання студентом проєкту (роботи) 01.12.2022 р.

3. Вихідні дані до проєкту (роботи) В роботі були використані навчальні посібники, підручники, статті фахових наукових видань вітчизняних та іноземних вчених, інтернет-джерела стосовно вивчення питання антикризового менеджменту туристичного бізнесу, офіційна статистика з туристичної діяльності.

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

Розкрити проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи підприємства. Розкрити сутність сучасних стратегій та напрямки антикризового менеджменту підприємства. Дослідити світову кризу пандемії та її вплив на туристичну галузь світу та в Україні, вплив військових подій на туристичний бізнес України. Розробити стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичної індустрії.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень)

9 рисунків, 3 таблиці

6. Консультанти розділів проєкту (роботи)

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	ЗАЙЦЕВА В.М., проф. каф. ТГРБ	01.09.2022	11.10.2022
2	ЗАЙЦЕВА В.М., проф. каф. ТГРБ	01.09.2022	25.10.2022
3	ЗАЙЦЕВА В.М., проф. каф. ТГРБ	01.09.2022	08.11.2022
Нормо контроль	Гурова Д.Д., доцент каф. ТГРБ	01.09.2022	17.11.2022

7. Дата видачі завдання 1 вересня 2022 року

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1	Узгодження теми, складання змісту	01.09.2022	виконано
2	Вивчення літературних джерел	01.09-10.09.2022	виконано
3	Збір матеріалу на кваліфікаційну роботу	01.09-01.10.2022	виконано
4	Групування та аналіз зібраного матеріалу	01.09-11.10.2022	виконано
5	Виконання першого розділу	01.10.2022	виконано
6	Виконання другого розділу	20.10.2022	виконано
7	Виконання третього розділу	05.11.2022	виконано
8	Формування висновків та рекомендацій	12.11.2022	виконано
9	Оформлення кваліфікаційної роботи	17.11.2022	виконано
10	Перевірка роботи на плагіат	22.11.2022	виконано
11	Перевірка роботи керівником	24.11.2022	виконано
12	Одержання відгуку та рецензії	25.11.2022	виконано
13	Попередній захист кваліфікаційної роботи	28.11.2022	виконано
14	Подання роботи на кафедру	01.12.2022	виконано
15	Захист кваліфікаційної роботи	12.12.2022	виконано

Студентка

_____ (підпис)

Тетяна ЧАРКІНА

(прізвище та ініціали)

Керівник роботи (проєкту)

_____ (підпис)

Валентина ЗАЙЦЕВА

(прізвище та ініціали)

РЕФЕРАТ

Актуальність теми кваліфікаційної роботи полягає у тому, що туристична індустрія, яка була самостійною галуззю з динамічним розвитком світового господарства, за останні три роки зазнала великих змін через вплив світової кризи пандемії. Туристичний бізнес світу опинився в скрутному становищі, необхідно розробити антикризові заходи, щоб змінити цю ситуацію, ринок туризму ефективно запрацював, туристичний потік збільшився, а туристичні компанії та держава отримували прибуток.

Метою **кваліфікаційної роботи** є розробка стратегій антикризового менеджменту туристичної індустрії, для забезпечення стабільної діяльності туристичної індустрії України. Виходячи з поставленої мети, виконано такі **завдання**: окреслено проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризового стану підприємств галузі, обґрунтовано досвід країн світу та заходи щодо виходу з кризового стану галузі, запропоновано стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичної індустрії, впровадження онбордінгу персоналу для підвищення ефективності менеджменту туристичних компаній, розроблені пропозиції, щодо впровадження світових трендів туризму на Україні, впровадження військового туризму як стратегічного напрямку бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення антикризового менеджменту туристичної індустрії.

Предмет дослідження – теоретичні підходи до антикризового менеджменту туристичної індустрії для виходу з кризового стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи: порівняльний аналіз графічний та експертний методи, систематизація та класифікація, метод математичної статистики, методи прийняття рішень та системний підхід.

Інформаційну базу дослідження статистичні дані Державної служби статистики України, дані туристичної діяльності країн Євросоюзу, монографії, наукові публікації, Інтернет-ресурси, власні обстеження.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в впровадженні запропонованих антикризових стратегій: виживання, прориву, паралельну стратегію та паралельно-послідовна стратегії. Використання антикризових напрямків для виводу з кризового стану туристичного бізнесу України, використанні онбордінгу персоналу у туристичних компаніях для підвищення ефективності менеджменту.

Практичне значення одержаних результатів. Практична значимість запропонованих заходів полягає у використанні антикризових стратегій та напрямків для виходу туристичного бізнесу з кризи, введенню антикризових менеджерів у кожную туристичну компанію для прогнозування та попередження кризових явищ у туристичної діяльності. Запровадження новітніх світових трендів туристичної індустрії в Україні та отримання додаткового доходу від їх діяльності та введенню нових видів туризму для подальшого розвитку туристичної індустрії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи були викладені і ухвалені на таких міжнародних та всеукраїнських конференціях: Scientific collection «Interconf», Hamburg, Germany, 2021; II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики», м. Київ, 2021 р.; Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: тенденції та перспективи», м. Полтава, 2021 р.; I Міжнародна науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес : сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку», м. Старобільськ, 2021 р., II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів «Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», м. Львів, 2022 р.; Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні

тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства». Запоріжжя. 2022 за результатами яких опубліковано тези доповіді. Також було опубліковано низку статей в наукових журналах з економіки: Philosophy, Economics and Law Review. Volume 1 (1), 2021; Економіка та держава № 4/2021; Агросвіт № 5 – 6, 2021; Економіка та держава № 2, 2021; Агросвіт № 3, 2022; Philosophy, Economics and Law Review. Volume 2, no. 1, 2022.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (59 найменувань) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок комп'ютерного тексту (4,13 авт. арк.), основний зміст роботи викладено на 88 сторінках (3,66 авт. арк.). Робота містить 3 таблиці та 9 рисунків.

АНОТАЦІЯ

Чаркіна Т. Ю. Стратегії антикризового менеджменту туристичного бізнесу. – Кваліфікаційна робота.

У дипломній роботі охарактеризовано теоретичні засади антикризового управління підприємством, розкрито проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи підприємства. Розкрито сутність сучасних стратегій та напрямки антикризового менеджменту підприємства.

Досліджено світову кризу пандемії та її вплив на туристичну галузь світу та в Україні, вплив військових подій на туристичну індустрію України. Обґрунтовано світовий досвід країн світу та розроблені заходи по виходу з кризового стану туристичного бізнесу.

Запропановано стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичної індустрії, впровадження онбордінгу персоналу як напрям підвищення ефективності менеджменту туристичної індустрії в умовах кризи.

Сформовані рекомендації, щодо впровадження світових трендів та нових видів туризму в Україні, запропановано військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку туристичного бізнесу в Україні

Ключові слова: антикризові стратегії, туристична індустрія, обнордінг персоналу, військовий туризм, світові тренди туризму.

ANNOTATION

Charkina T.Yu. Strategies of Anti-Crisis Management in Tourism Business. – Qualifying work.

The thesis describes the theoretical principles of anti-crisis management of the enterprise, reveals the problems of the tourist business and the causes of the crisis of the enterprise. The essence of modern strategies and directions of anti-crisis management of the enterprise is revealed.

The global crisis of the pandemic and its impact on the tourism industry in the world and in Ukraine, the impact of military events on the tourism industry of Ukraine are studied.

The world experience of the countries of the world is substantiated and the measures to get out of the crisis state of the tourism business have been developed.

Strategies and directions of anti-crisis management of the tourism industry, implementation of personnel onboarding as a direction of increasing the efficiency of management of the tourism industry in crisis conditions are proposed.

Formed recommendations on the introduction of world trends and new types of tourism in Ukraine, military tourism is proposed as a strategic direction for the development of tourism business in Ukraine

Keywords: anti-crisis strategies, tourism industry, personnel upgrading, military tourism, global tourism trends.

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СИМВОЛІВ, ОДИНИЦЬ, СКОРОЧЕНЬ
І ТЕРМІНІВ

ВВП – внутрішній валовий продукт

див. – дивись

дод. – додаток

ЄС – Європейський Союз

ЗМІ – засоби масової інформації

ЗСУ – Збройні сили України

МВФ – Міжнародний валютний фонд

млн. – мільйон

млрд. – мільярд

НУ – Національний університет

ОАЕ – Об'єднані Арабські Емірати

ООН – Організація Об'єднаних Націй

р., рр. – рік, роки

рис. – рисунок

РФ – російська федерація

ПДВ – податок на додану вартість

США – Сполучені Штати Америки

т/о – технологічне обслуговування

табл.

тис. – тисяча

ХАБ – це місце, яке об'єднує розвиток і розваги.

COVID-19 – коронавірусна інфекція

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	14
1.1 Стратегічні проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи підприємства	14
1.2 Різновиди криз підприємства та її особливості у туристичному бізнесі	21
1.3 Сучасні стратегії та напрямки антикризового менеджменту підприємства туристичного бізнесу	27
1.4 Теоретичні дослідження стратегій антикризового менеджменту туризму	35
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ	42
2.1 Світова криза пандемії та її вплив на туристичний бізнес в світі та в Україні	42
2.2 Вплив військової кризи в Україні на світовий та вітчизняний туристичний бізнес	50
2.3 Світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу	54
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	62
3.1 Стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу	62
3.2 Впровадження світових трендів та нових видів туризму	73
3.3 Військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку туристичного бізнесу в Україні	83
ВИСНОВКИ	86
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ	89
ДОДАТКИ	96

ВСТУП

Туристична індустрія була, до початку пандемії коронавірусу однією з найприбутковіших галузей у світі. Але пандемія, що пролетіла країнами, зупинила діяльність цього бізнесу та внесла свої корективи. Світова туристична індустрія опинилася у кризовому стані, для виходу з якого потрібно розробити стратегії антикризового менеджменту туристичного бізнесу, прийняти не один десяток дієвих управлінських рішень, та запровадити додаткові антикризові заходи, які допоможуть вийти туристичному бізнесу з цього стану.

Також для підтримки туристичного бізнесу в Україні, державі потрібно урахувати світовий досвід країн та розробити заходи для підтримки галузі. Ці заходи допоможуть вийти туристичному бізнесу зі стану затяжної депресії, а розроблені спеціальні програми допоможуть підтримати бізнес та зберегти робочі місця.

Все вище обґрунтоване, зумовило вибір теми дипломної роботи. Дослідженням понять антикризового менеджменту займалися наступні провідні вчені: Р. Хіт, Л. Лігоненко, В. Кукоба, В. Василенко, З. Шершньова, М. Багацький, Н. Гетманцева.

В останні роки проблемою антикризової діяльності туристичного бізнесу займалися такі науковці: Л. Лігоненко, Л. Марценюк, І. Білецька, Т. Чаркіна, О. Пікуліна, О. Гненний О, Т. Полішко, Г. Гребенюк, Л. Мудрак., І. Маркіна, В. Маховка, Я. Гринчишин, О. Данілова М. Паламарюк, Є. Цимбал та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є розробка стратегій антикризового менеджменту туристичної індустрії, для забезпечення стабільної діяльності туристичної індустрії України.

Мета дослідження зумовила розв'язання таких завдань:

– проаналізувати проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи підприємства;

- дослідити різновиди криз підприємства та її особливості у туристичної індустрії;
- розкрити сутність сучасних стратегій та напрямків антикризового менеджменту підприємства;
- дослідити вплив світової кризи пандемії на туристичну галузь в світі та в Україні;
- проаналізувати вплив військових подій на туристичну індустрію України;
- узагальнити світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу;
- розробити стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичної індустрії;
- надати пропозиції, щодо впровадження нових видів та форм туризму;
- запропонувати впровадження онбордінгу персоналу як напрям підвищення ефективності менеджменту туристичної індустрії в умовах кризи.

Об'єкт дослідження – процес забезпечення антикризового менеджменту туристичної індустрії.

Предмет дослідження – теоретичні підходи до антикризового менеджменту туристичної індустрії для виходу з кризового стану.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети і вирішення зазначених завдань було використано такі методи:

- порівняльний аналіз та графічний метод – для аналізу сучасного стану туристичного бізнесу в Україні та в світі;
- систематизація та класифікація – для класифікації криз у діяльності підприємства;
- метод математичної статистики – для обробки статистичних звітних даних туристичного бізнесу за останні роки;
- експертний для оцінювання проявів кризи у підприємствах туристичної індустрії;

– методи прийняття рішень та системний підхід – для вибору напрямку досліджень стосовно стратегії антикризового менеджменту туристичного індустрії; для розкриття технологій онбордінгу в систему управління персоналом туристичної індустрії.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в впровадженні запропонованих антикризових стратегій: виживання, прориву, паралельну стратегію та паралельно-послідовна стратегії. Використання антикризових напрямків для виводу з кризового стану туристичного бізнесу України, використанні онбордінгу персоналу у туристичних компаніях для підвищення ефективності менеджменту.

Практична значимість запропонованих заходів полягає у використанні антикризових стратегій для виходу туристичного бізнесу з кризи, введенню антикризових менеджерів у кожен туристичну компанію для прогнозування та попередження кризових явищ у туристичної діяльності. Запровадження новітніх світових трендів туристичної індустрії в Україні та отримання додаткового доходу від їх діяльності, та введенню нових видів туризму для подальшого розвитку туристичної індустрії. Також, впровадження онбордінгу персоналу у туристичну діяльність, дасть підвищення кваліфікації працівників туристичної індустрії.

Апробація результатів кваліфікаційної роботи. Основні результати кваліфікаційної роботи були викладені і ухвалені на таких міжнародних та всеукраїнських конференціях: Scientific collection «Interconf», Hamburg, Germany, 2021; II Міжнародна науково-практична інтернет-конференція «Сучасні виклики та аспекти інноваційного розвитку економічної науки і практики», м. Київ, 2021 р.; Міжнародна науково-практична конференція «Економіка, фінанси, облік та право в умовах глобалізації: тенденції та перспективи», м. Полтава, 2021 р.; I Міжнародна науково-практичної конференції «Туристичний та готельно-ресторанний бізнес : сучасний стан, проблеми та перспективи розвитку», м. Старобільськ, 2021 р., II Всеукраїнська науково-практична конференція молодих учених, аспірантів і студентів

«Інновації, гостинність, туризм: наука, освіта, практика», м. Львів, 2022 р.; Міжнародна науково-практична конференція «Світові досягнення і сучасні тенденції розвитку туризму та готельно-ресторанного господарства». Запоріжжя. 2022 за результатами яких опубліковано тези доповіді. Також було опубліковано низку статей в наукових журналах з економіки: *Philosophy, Economics and Law Review*. Volume 1 (1), 2021; *Економіка та держава* № 4/2021; *Агросвіт* № 5–6, 2021; *Економіка та держава* № 2, 2021; *Агросвіт* № 3, 2022; *Philosophy, Economics and Law Review*. Volume 2, no. 1, 2022.

Структура і обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, переліку посилань (59 найменування) та 3 додатків. Загальний обсяг роботи становить 99 сторінок (4,13 авт. арк.) комп'ютерного тексту, основний зміст кваліфікаційної роботи викладено на 88 сторінках (3,66 авт. арк.). Робота містить 3 таблиці та 9 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи підприємства

До недавнього часу, туризм був одним з перспективних напрямів соціально-економічного розвитку, джерелом валютних надходжень. Індустрія туризму допомагає розвитку інших галузей, створює багато нових робочих місць, виступає фактором сталого розвитку сільських територій, створює позитивний імідж окремих регіонів та країни в цілому. Але у сьогодняшніх реаліях все змінилось. В часи пандемії та довгих карантинних заходів, весь транспорт зупинив свою роботу, закрилось велика кількість підприємств, у тому числі і туристичних, збанкрутіли 25% туристичних компаній, багато людей втратили свою роботу. Настав час переосмислити надання туристичних послуг, тому що стало не можливо працювати в таких умовах, нічого не змінюючи.

Складна економічна та політична ситуація у країні, військові дії на сході, анексія Криму, пандемія Covid-19 негативно позначились на розвитку туристичної сфери. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону. Через карантин туристична сфера в Україні та світі опинилась у складному становищі. Туристична галузь України у 2020 році отримала близько 60 млрд. грн збитків через пандемію коронавірусу [1].

Ми живемо у мінливому середовищі, багато факторів якого впливає на кожне підприємство. Жодна криза не проходить без негативних наслідків, у кожній кризі вони свої. Але є такі кризи, як криза пандемії, яка може повністю розрушити економіку країни. Зупинилась робота багатьох підприємств, збанкрутіла велика кількість малого і середнього бізнесу, що значно скоротило надходження податків до бюджету країни та місцевих органів. Практично призупинилось впровадження новітніх технологій й інших інновацій [2, с. 46].

Для туристичної індустрії, економічна криза, яка зупинила нормальну роботу галузі, потребує нових стратегій та підходів до роботи туристичного бізнесу. Для того, щоб зупинити кризу на підприємстві, треба визначити причини її виникнення та розробити антикризовий план дій.

Під кризою підприємства часто розуміють, як незапланований і небажаний, обмежений у часі процес, що істотно перешкоджає або навіть робить неможливим функціонування підприємства. Вона також представляє собою переломний момент у виробничих, комерційних, фінансових та інших процесах, що відбуваються на підприємстві [3].

Криза – це переломний етап функціонування будь-якої системи, коли вона піддається впливу ззовні або зсередини, що потребує від неї якісно нового реагування. Основна особливість кризи полягає в тому, що вона загрожує руйнацією системи (частково або повністю) [4, с. 19].

Причини криз, що можуть початися в компаніях та організаціях, виникають за різними обставинами. Вони є об'єктивні, ті що корелюють з потребами на зміни в підприємствах: модернізації та реструктуризації а також Ще ті, що змінюються через зміни різкою зовнішнього середовища підприємства. Є причини суб'єктивні, відбуваються через помилки в управлінні підприємством, та помилки через людський фактор.

Також вони бувають зовнішні та внутрішніми, зовнішні зв'язані з розвитком світової економіки, силою конкуренції та зміною політики в країні. Внутрішні кризи виникають, через недосконалий маркетинг на підприємстві, проблемами на виробництві, через виникнення конфліктів у середині підприємства, через нестачу інноваційних технологій, недосконалий менеджмент та інше. [4, с. 22].

Якщо кризу розуміти саме таким чином, то можна констатувати ту обставину, що небезпека кризи існує завжди, але головне її необхідно передбачати і прогнозувати. Окрім того, що у розумінні кризи велике значення мають не тільки її причини, але й різноманітні наслідки: можливе відновлення організації чи її руйнування, оздоровлення чи виникнення нової кризи.

Кожне підприємство свій вихід із кризи бачить по-різному, це не завжди пов'язано з позитивними наслідками. Кризи можуть виникати як ланцюгова реакція. Це може пояснюватися певними політичними причинами. Наслідки кризи найтіснішим чином пов'язані з двома факторами: його причинами і можливістю управління процесами кризового розвитку.

Таблиця 1.1 – Види криз та їх наслідки для туристичної індустрії
(розроблено автором)

Види кризи	Вплив криз на туристичну індустрію України
Економічна криза	Криза світової економіки не могла не відобразитися на економіку України, має вплив на всі галузі та роботу підприємств. Скорочення обсягу туристичних послуг, порушення виробничих зв'язків, що склалися, закриття підприємств тур.індустрії, підвищення рівня інфляції, зростання безробіття. Скорочення інноваційної діяльності підприємств, нестача нових видів тур.продукту та туристичних послуг. Не можливість содержити велику туристичну інфраструктуру у відповідному стані.
Політична криза	Військові дії на сході, анексія Криму, пандемія Covid-19, сучасні військові події, все це негативно позначились на розвитку туристичної сфери. Значно скоротились обсяги в'їзного туризму, більшість українців або не планують туристичних поїздок, або відпочивають в межах своєї країни чи регіону, неможливість планування відпочинку.
Соціальна криза	Зубожіння населення. Не можливість повноцінно скористатися відпусткою. Різке скорочення числа споживачів туристичних послуг. Вибір більш дешевої виду відпочинку, дешевого готелю або відмова зовсім від туристичної послуги.
Психологічна криза	Спостерігаються депресії, зниження мотивації, відбувається зміна цінностей. Погіршуються відносини та клімат у колективі серед працівників туристичної галузі, через загрозу втрати роботи, у працівників у стані стресу можуть виникати труднощі у роботі. Тривога і напруженість, викликані кризовою ситуацією, призводять до зниження адекватності і глибини розуміння інших людей, що приводе до критичних ситуацій на роботі.
Організаційна криза	Порушення організаційних процесів; загальне зниження ефективної роботи підприємства; погіршення організаційної культури. Відтік кваліфікованих кадрів, прийняття невірних рішень, що ведуть до зниження ефективності у роботі.
Криза пандемії	Різке скорочення обсягу туристичних перевезень та повне призупинення туристичної діяльності. Банкрутство та закриття підприємств, втрата прибутку. Закриття деяких напрямків туристичної діяльності. Закриття готелів, міжнародний туризм на довго зупинив свою діяльність.

За даними таблиці 1.1, існують різні види криз, всі вони мають свої негативні наслідки, проаналізуємо як відображаються вони на діяльності підприємств країни та на діяльності туристичних підприємств.

Туристична галузь та готельно-ресторанний бізнес постраждали за останні три роки найбільше від економічної кризи, пандемії та карантинних заходів. А ще водночас соціальна та психологічна кризи, які посилюють вплив на роботу усіх підприємств та поведінку людей.

Неможливість нормально планувати свій відпочинок та відпустку заздалегідь через зубожіння населення, побоювання зовсім втратити роботу або додатковий дохід, депресивний стан населення та зміну цінностей та пріоритетів. Такий стан людей не дає змогу стабільно та ефективно працювати підприємствам, порушуються організаційні процеси, відбувається погіршення організаційної культури, а також відтік кваліфікованих кадрів. За цей період відбулося значне скорочення підприємств туристичної індустрії та штатного персоналу підприємств. На ринку туристичних послуг залишилися тільки ті підприємства, які змогли адаптувати діяльність до нових умов життя, та нових реалій. Ті підприємства, які розробили нові напрямки діяльності та нові шляхи розвитку, не тільки змогли вистояти, в тяжких карантинних умовах, а ще й розширити бізнес, за рахунок впровадження нових форм і видів туризму.

Політична криза, яка в Україні з 2014 року почалась з анексії Криму та втрати частки території держави, теж відобразилась на туристичній індустрії. Підприємства та туристичні компанії, які мали багати клієнтів, реторанів, готелів, курортів, водночас втратили великий сегмент туристичного ринку. Кримські мальовничі ландшафти, санаторії, курорти – це все залишилось іншої державі. Однак, туристичний бізнес зміг переорієнтуватися на інші напрямки діяльності, та розвинути такі види туризму за останні роки, як бізнес-туризм, велнес-туризм, зелений туризм. Напрямки дуже розвинулись за десять років.

Економічна криза застала туристичну індустрію переорієнтуватися та запропонувати туристичну послугу в новій формі. Після скорочення обсягу туристичних послуг, порушення виробничих зв'язків, закриття підприємств туристичного бізнесу, підвищення рівня інфляції, зростання безробіття,

неможливість содержати велику туристичну інфраструктуру у відповідному стані, це спонукало туристичні підприємства шляхів виходу з кризового стану.

До того ж криза пандемії, яка завдала додаткового удару туризму усього світу, виявила потребу у нових видах туристичного продукту та туристичних послуг. Головне, послуга повинна бути безпечною, після довгих карантинних заходів, смертності великої кількості людей, перше правило – це стала безпека подорожі. Туристи хотіли мати безпечну подорож та відпочивати у менш людних місцях. Кожна криза дає нам щось нове, з'являються нові форми туризму. У цей переод часу набирають обороти такі види туризму, як солотуризм (відпочинок наодинці), це можливість побути насамоті, переосмислити життя, перезагрузитися та сгармонізувати психологічний та фізичний стан.

Окрім цього солотуризм став дуже затребуваний у часи карантинних заходів, також збільшуються вимоги туристів до харчової безпеки та екологічності, набуває особливого значення у якому регіоні провести відпочинок, яка там екологія, здорова їжа, безпека перебування. Важливість наявності різних номерів для проживання: економ, стандарт, люкс для перебування під час соло подорожі. Можливість індивідуального заказу послуги для кожного клієнта [5, с. 52].

Також набувають розвитку такий вид туризму, як мініпоїздки напрямом, це орієнтація туристів на отримання унікальних вражень та досвіду під час короткої подорожі. Це гарний вид відпочинку, який за короткий час дозволяє вдихнути нових емоцій, відірватись від виробничого процесу та отримати заряд свіжості та бадьорості, а особливо якщо повна відпустка ще далеко. Це стає дуже актуально, в умовах постійної зайнятості жителів мегаполісу. Зараз за 2-3 дні вікенду, можливо побувати у найвіддаленіших куточках планети, злітати на море, побувати у горах, побачити друзів або родичів з іншої країни, насолодитися зміною обстановки для стабілізації психологічного стану при сучасному розвитку ринку авіаперевезень, автомобільного та залізничного транспорту [5, с. 52].

Для того, щоб мати безпечну туристичну послугу, адаптація до змін спонукає винаходити все нові методи та форми туристичного бізнесу. Одна з

таких форм це цифровізація послуг. Удосконалення в управлінні готельно-ресторанним бізнесом можливо за умов впровадження технологій штучного інтелекту та чат-ботів. Технології штучного інтелекту використовуються для автоматичного аналізу даних і надання більш персоналізованих пропозицій гостям у залежності від їх попередніх переваг. Чат-боти можуть відповідати на прості запитання і давати необхідні рекомендації без участі персоналу. Наприклад, чат-боти в ресторанах допомагають подивитися меню, зробити замовлення, забронювати столик, оплатити рахунок. А відома мережа Хілтон нещодавно представила розумного робота, який може відповідати на людську мову і на питання [6, с. 59]. Цифровізація корисна для безпечного відпочинку тим, що надає можливість мінімізувати контакти людей між собою, та замовити послугу на відстані. Кожна криза це проблемі функціонування підприємства, але це ще нові можливості, для виходу з неї у кожного підприємства є свої заходи та рішення. Чим кращі стратегії запропонує підприємство компанії, тим скоріше вона відновить свою роботу та досягне нових результатів, принесе додатковий дохід власнику. Карантинні заходи дуже змінили все, та в одночас дали можливість багатьом підприємствам для інноваційного розвитку.

Ще дуже популярним, на фоні усіх карантинних заходів та пандемії став заміський формат готелів, йе особлива, ціла локація котеджів. Зараз є попит на такий вид відпочинку, особливо для людей з достатком вище середнього, вони вважають, що карантин краще пересидіти поза містом. Ці заходи важливо запропонувати і нашим гостям в Україні, так і жителям нашої країни це можливо зробити в наших готелях. А заміський мальовничий формат, особливо на Закарпатті, у Тернополі, Львові, Одесі, Дніпрі, та інших містах, безумовно, привабить потенційних туристів [7, с. 22]. Що ж стосується організаційної кризи, то вона теж несе зміни в роботі підприємства, воно стосується порушення організаційних процесів, а це веде потім до невиконання планів, збоїв у комунікаціях як у середині підприємства так і у комунікаціях з зовнішнім середовищем. Все це відображається на діяльності підприємства, у туристичному бізнесі це веде до зниження кількості поїздок,

погіршення організаційної культури, відбувається відтік кваліфікованих кадрів, зниження рівня ефективності роботи туристичної діяльності, прийняття неправильних рішень у керівництві компаніями та організаціями.

Криза пандемії, яка завдала додаткового удару туризму усього світу, по даним інформаційної панелі даних з туризму ЮНВТО [8], у світовому туризмі кількість міжнародних туристів у 2021 році скоротилась на 1 мільярд. Більше всього збитків на 70% – грудень 2021 року, потім вже після березня 2022 року поступово збільшилась кількість туристів, тому що пандемія відступила на деякий час та поступово туристи відновили свої поїздки, але не всі.

Втрата загальної експортної виручки від міжнародного туризму у 2021 році у розмірі 1,0 трлн. доларів США. Міжнародні туристичні прибуття збільшилися на 172% у січні – липні 2022 року порівняно з 2021 роком, але залишилися на 43% нижче за рівень 2019 року. До того ж пандемія нікуди повністю не зникла, тому деякі туристи намагаються пересідіти вдома ці хвили, та утримуються від далеких поїздок та небезпечних подорожей. До кінця 2022 року буде видно, які зміни будуть відбуватися у міжнародному туризмі.

INTERNATIONAL TOURISM 2021 AND 2022 INTERNATIONAL TOURIST ARRIVALS

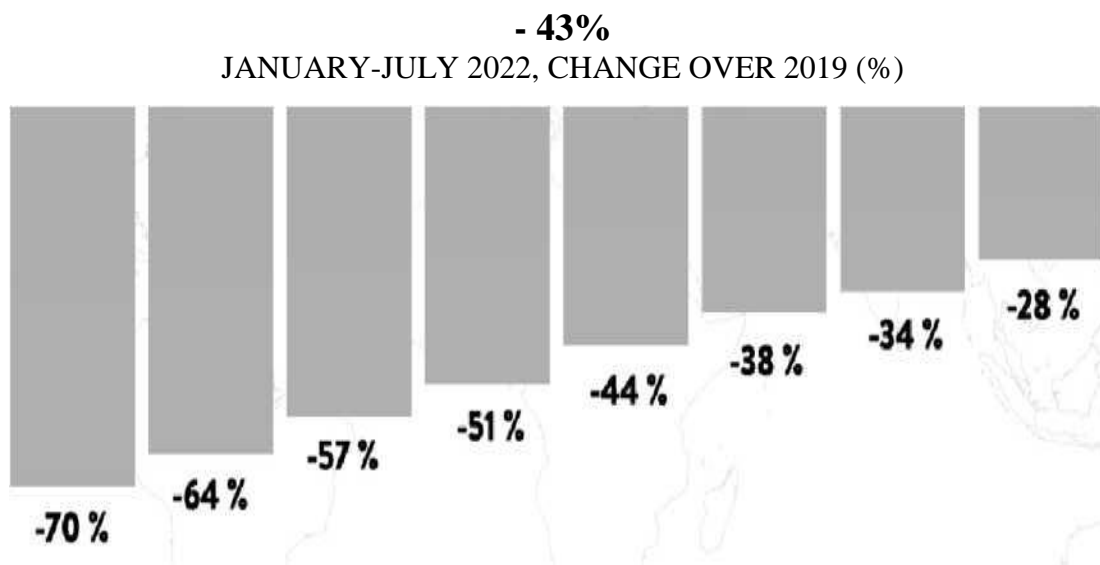


Рис. 1.1 – Международный туризм и COVID-19 [8]

Тому кожна підкреслити, що криза залишає свої відбитки, веде до змін у роботі кожного підприємства та потребує прийняття кардинальних рішень керівництвом та розробок нових шляхів та антикризових заходів.

1.2. Різновиди криз підприємства та її особливості у туристичному бізнесі

Криза на підприємстві – це загострення суперечностей у соціально-економічній системі організації, що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі та вимагає від неї якісно нових змін.

Криза підприємства становить переломний момент у послідовності процесів і дій. Найтипівішими є два варіанти виходу з кризової ситуації: успішне її подолання; ліквідація підприємства як екстремальна форма [4, с. 19].

Усі кризи впливають не тільки протириччя функціонування і розвитку організації, але можуть з'являтися й у самих процесах функціонування. Прикладом цього, можуть бути, невідповідність між рівнем техніки і кваліфікацією персоналу, між самими технологіями та їх умовами використання (приміщення, кліматичне середовище, технологічна культура й ін.) [4, с. 21].

Велика кількість суперечностей призводить до порушення рівноваги економічної системи та погіршення її загального стану, конкретніше мистикаємося із ситуацією, коли зовнішні, внутрішні параметри, що впливають на систему в конкретний момент, та вихідні параметрів взаємно не компенсуються. Це призводить, як мінімум, до дефіциту ресурсів, а надалі підприємство не може повернутися до рівноважного стану й поступово втрачає працездатність [4, с. 21].

Світ під тиском криз змінився. У світі наразі спостерігається хвиля війн, воєнних локальних конфліктів, масових протестів, кольорових революцій, політичних криз, торговельних та валютних війн. Старі моделі взаємодії та

управління уже не є актуальними. Очевидно, що людство поки не дуже добре справляється з усіма цими кризами. «Невизначеність» стала головною в нашому сучасному житті. За таких умов міжнародні лідери, керівники глобальних корпорацій, президенти країн та й лідери громад продовжують керувати людьми, ресурсами і навіть намагаються створювати стратегії та плани розвитку [9, с. 18].

Зараз такий час, що питання економічної кризи є дуже актуальними, це важливо, як в системі національного господарства в цілому та в кожній галузі окремо, актуально і для кожного підприємства.

Існуюча світова економічна криза, яка набрала обертів останнім часом, особливо в період пандемії та всіх карантинних обмежень, зумовлює необхідність здійснення повного розуміння цього питання. А головне набуває необхідності впровадження антикризових заходів, для виходу підприємства або галузі з кризового стану та взагалі попередження кризи на підприємстві.

Розрізняють такі види криз за відповідними ознаками їх класифікації:

- за масштабами прояву: загальні кризи – охоплюють усю систему та локальні – стосуються лише її частини;

- за проблематикою: макро- і мікрокризи. Макрокризи – масштабна проблематика й обсяги, мікрокризи охоплюють лише окрему проблему чи невелику їх групу (мікрокриза здатна викликати ланцюгову реакцію, поширитися на всю систему та призвести до макрокризи);

- за причиною виникнення: природні, політичні, фінансові, економічні, суспільні та екологічні кризи;

- за структурою відносин у соціально-економічній системі й диференціації проблематики її розвитку виокремлюють певні групи економічних, соціальних, організаційних, психологічних, технологічних та інших криз.

Наприклад, у складі економічних криз вирізняють:

- Фінансові – кризи грошового вираження економічних процесів (як варіант, фінансово-грошових можливостей певної системи).

Соціальні кризи виникають при зіткненні інтересів різних соціальних груп чи утворень. Найчастіше вони є продовженням і доповненням криз економічних, хоча можуть виникати й самі собою.

Політичні кризи, складовими елементами яких є, зокрема, втрата довіри й авторитету апарату управління, розкол у партіях.

Ідеологічна криза – руйнація принципів, підвалин, моральності, зростання злочинності; криза реалізації інтересів різних соціальних груп та класів тощо, як правило, торкаються всіх сторін розвитку суспільства і з часом трансформуються в кризи економічні [9, с. 22].

Непомірна бюрократизація часто є проявом організаційної кризи.

Українці можуть давати майстер-класи з подолання різних криз за всі роки незалежності. І ми чудово знаємо, як гострі політичні кризи тісно пов'язані з економічними, соціальними й далі з психологічними кризами. Стрес, депресія, розпач, драми, втрати – усе це неодноразово за минулі 30 років проходила наша країна.

Існують також технологічні кризи. Вони виникають як кризи нових технологічних ідей в умовах, коли нагальною є потреба в нових технологіях. Це може бути криза технологічної несумісності виробів, криза відторгнення нових технологічних рішень тощо. Такі кризи можуть виглядати як кризи науково-технічного прогресу.

Структурна криза є порушенням закону пропорційного розвитку суспільного виробництва.

Науковець Павло Кухта радить поділяти кризи на передбачувані (закономірні) й несподівані. «Передбачувані кризи відбуваються як етап розвитку системи, вони можуть прогнозуватися, тому що відбуваються з об'єктивних причин, самою природою соціально-економічної системи.

Несподівані кризи є результатом деяких дій, наприклад, помилок в управлінні, катастрофічних природних явищ, економічної залежності тощо. Існують також кризи, які протікають помітно й легко виявляються та

приховані, чим і зумовлена небезпечність таких криз» [9, с. 24].

Зовнішні причини криз пов'язані з тенденціями та стратегією розвитку світової економіки, конкуренцією, політичною ситуацією в країні. Внутрішні причини криз – із ризикованістю стратегій маркетингу, внутрішніми конфліктами, недоліками в організації виробництва, недосконалістю управління, інноваційною й інвестиційною політикою [9, с. 24].

Наслідки кризи залежать від ефективності антикризового управління, що може або пом'якшувати або загострювати кризу.

Достовірно відомо, що криза коронавірусу вплинула на туристичну індустрію всього світу. Але в Україні туристичний бізнес мав свої проблеми ще до введення карантинних заходів, як відомо за офіційними даними туристичний бізнес втратив більше 1,5 млрд. доларів, але час покаже наскільки ще можуть продовжитися негативні наслідки пандемії.

Якщо обмежувальні карантинні заходи, які пов'язані з міжнародним туризмом будуть ще триватиме, то туристична індустрія понесе це багато збитків. Але держава повинна допомогти туристичному бізнесу, через розвиток внутрішнього туризму.

За даними Мінекономрозвитку, в 2018 році Україну відвідало понад 14 млн. туристів. Обсяг податкових надходжень від туристичного бізнесу до державного та місцевого бюджетів склав 4,2 млрд. грн. Даних за 2019 рік у відкритих джерелах нині немає.

Розвиток туристичної сфери не можна було назвати задовільним і до коронавірусної кризи, адже потенціал туристичної галузі в Україні і досі повноцінно не реалізований. У той час як в світовій економіці туризм становить близько 10% ВВП, в Україні це менше 2%. Це показує, що туризм впливає на зростання української економіки значно менше, ніж мало б бути. Але туристична галузь є важливою ще й тому, що туризм дає можливість отримати доходи іншим галузям – готельний бізнес, пасажирські перевезення, громадське харчування, торгівля, сфера розваг та культури тощо [10].

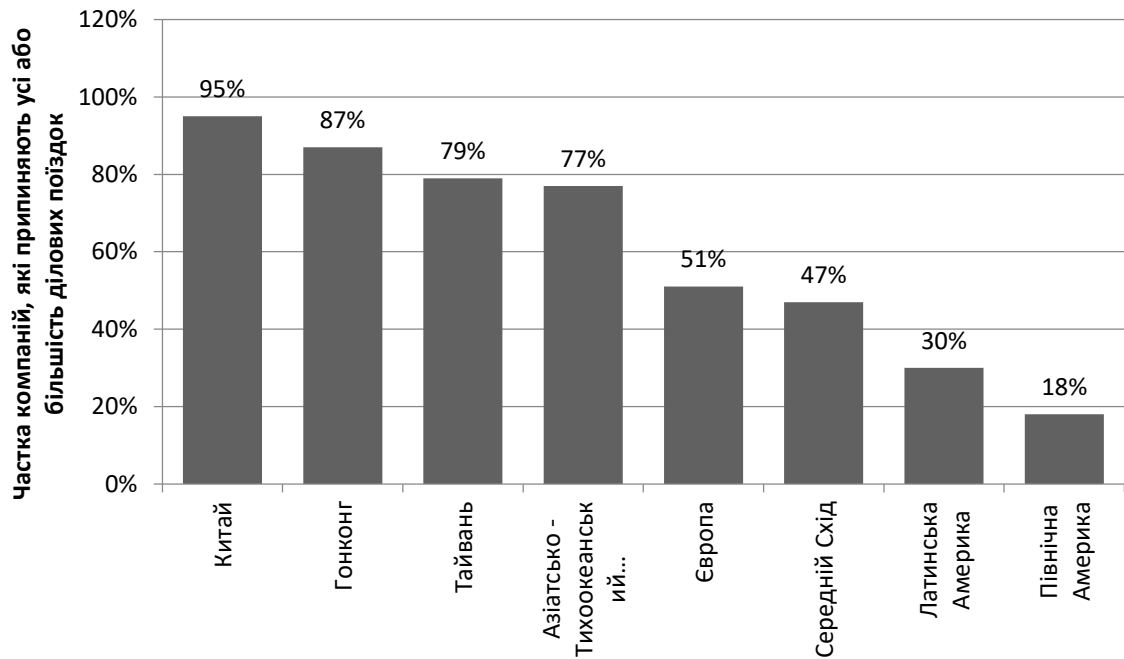


Рис.1.2 – COVID-19 регіони, де ділові поїздки були припинені по всьому світі, станом на березень 2020 року

Криза пандемії коронавірусу завдала великої шкоди економіки світу, держав, підприємствам. На жаль транспорт, туристичний та готельно-ресторанний бізнес постраждав чи не найбільше. Були підприємства, які зуміли перепрофілювати свою діяльність, але туристичний бізнес практично повністю зупинив свою діяльність. Офіційно туристичний бізнес втратив більше 1,5 млрд. доларів, але реальні дані набагато більші.

Але деякі країни дуже багато втратили від зупинки туристичного бізнесу. Наприклад у бізнес- туризм (діловий туризм), цей сегмент ринку, який є дуже прибутковим, втратив дуже велику кількість грошей.

На рисунку 1.2 показані регіони, які найбільше постраждали від впливу карантинних заходів від пандемії коронавірусу. Найбільше постраждав від пандемії Китай – 95% туристів скасували свої подорожі, країна в який почалась пандемія та швидко набрала свою дія по всій країні, транспортне сполучення повністю з країною було призупинено. Наступні країни, що втратили багато своїх туристів, – Гонконг (87% бізнес-подорожей) та Тайвань (79% поїздок). У країнах Європи 51% туристів скасували бізнес-подорожі,

найменше частка туристів знизилася в Північній Америці – 18 % поїздок було скасовано.

Світові втрати туристичної індустрії, стали дуже значними, велика кількість туристичних компаній назавжди припинила свою діяльність.

Україна теж зазнала значних збитків у туристичній діяльності. По всій країні закрито понад 7000 турагенцій. За прогнозами Асоціації індустрії гостинності, внаслідок карантину може збанкрутувати кожен п'ятий туроператор. Але крім туроператорів та турагентів, сферу гостинності в Україні обслуговують близько 20 тисяч готелів і майже 30 тисяч ресторанів. 80% індустрії гостинності – це малий і мікро-бізнес, який в разі тривалої зупинки роботи та відсутності державної підтримки має високий ризик збанкрутувати та зникнути з ринку.

Якщо казати про те, що в таких туристичних областях, як Львівська, Одеська, Івано-Франківська, Закарпатська та інші відбулося повне призупинення туристичної діяльності та позначилося не лише на доходах всієї галузі, а й на добробуті населення цих регіонів. Так, у в Львівській області 80% обслуговуючий контингент туристичної індустрії, яких більше 28 тисяч людей пішли у відпустку за власний рахунок. Водночас, в 2019 році туризм забезпечив місцевим бюджетам Львівщини понад 880 млн. грн податків та зборів [10].

Якщо говори про те, велика кількість маленьких туристичних фірм повністю припинила свою діяльність та їх керівники почали шукати нові форми роботи, то великі туристичні компанії скорити частину своїх програм у 2021 році та змінюють форми і напрямки своєї діяльності, адаптуючись до змін зовнішнього середовища.

Міністерство культури та інформаційної політики разом з профільним комітетом ВРУ для підтримки туристичної галузі розробили законопроект, в якому пропонує невеликі податкові послаблення, так туристичний бізнес можуть звільнити від сплати ПДВ, податку на прибуток, ЄСВ, земельного

податку, податку на нежитлову нерухомість, а також туристичний збір буде скасовано на деякий час та введені додаткові податкові пільги [10].

Але цих дій збоку держави замало, потрібно розробити нові напрямки та стратегії для порятунку туристичного бізнесу та разом з місцевою владою доркласти зусиль для розвитку туристичної індустрії, яка поповнює державний бюджет.

1.3. Сучасні стратегії та напрямки антикризового менеджменту підприємства туристичного бізнесу

Постійні зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі, посилення конкуренції, глобалізація є передумовами виникнення криз підприємств у сучасних умовах. Потенційна можливість виникнення кризових явищ на будь-якому етапі життєвого циклу підприємства вимагає своєчасного реагування для їх запобігання та подолання. Антикризові заходи постфактум можуть спричинити поглиблення кризи аж до банкрутства. Складність і багатогранність розвитку кризових явищ та їхнього впливу на функціонування підприємств потребують стратегічного підходу до антикризового управління [11, с. 38].

Стратегія антикризового управління відповідає питанням, як саме, з допомогою яких дій компанія зуміє досягти стабільного функціонування, зберегти або зміцнити своє становище за умов мінливого і конкурентного середовища. Таке розуміння стратегії виключає детермінізм поведінки організації, оскільки стратегія, визначаючи спрямування у бік кінцевого результату – виходу підприємства з кризового стану, залишає свободу вибору тактики з урахуванням мінливих ситуацій. Тактичні рішення, на відміну стратегічних, приймаються з урахуванням повнішої і наявності точної інформації [4, с. 63].

Якщо ми говоримо про антикризове управління, для нього найголовніше – це перспективність, можливість вірно обрати та реалізувати найкращу стратегію розвитку для любого виду підприємства. Для підприємств туристичної індустрії, це означає обрати таку стратегію розвитку, що допоможе зупинити втрати доходів підприємствами, можливість швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища, реалізацію нових проєктів, впровадження нових напрямків та форм діяльності для отримання додаткового прибутку та виходу підприємств з кризи. Для цього використовують різні стратегії антикризового управління [4, с. 65].

Таблиця 1.2 – Антикризові стратегії поведінки підприємства на ринку

Джерело: (розробка автора)

Вид стратегії	Характеристика стратегії	Використання в туристичному бізнесі
Стратегія виживання	Передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи.	Це можлива роботизація деяких процесів, особливо після пандемії для зменшення контактів між туристами в готелях, впровадження в роботу інтерактивних роботів для виконання певних функцій. Також впровадження різних цифрових додатків, які економлять час та гроші мандрівників
Стратегії прориву	Забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.	Для туристичного бізнесу, це поява нових форм туризму та нових напрямків діяльності. Впровадження цифрової платформи, для можливості надання інформації про любую туристичну компанію, про весь спектр послуг, які вона надає.

Стратегія поведінки підприємства на ринку, характер та тактика управління зумовлюють категоризацію за наступними типами антикризових стратегій:

а) стратегія виживання, яка передбачає еволюційний розвиток підприємства з урахуванням становища, що склалося; плавне з мінімальними перебудовами, але надійне поліпшення показників аж до виходу зі стану кризи.

б) стратегія прориву, що забезпечує істотне поліпшення всіх аспектів діяльності підприємства за мінімально короткий час і передбачає орієнтацію на лідируюче положення на ринку.

Перша стратегія виживання, для підприємств туристичної індустрії, еволюційним розвитком даного напрямку з мінімальними перебудовами, це може бути введення інноваційних послуг та швидке впровадження цифрових технологій у всій сфері туризму. Це можлива роботизація деяких процесів, особливо після пандемії для зменшення контактів між туристами в готелях, впровадження в роботу інтерактивних роботів для виконання певних функцій – реєстрації туристів або подачі їжі і напоїв відвідувачам.

Також впровадження різних цифрових додатків, які економлять час та гроші мандрівників, наприклад, нещодавно Booking.com опитав 12 500 мандрівників з приблизно 30 країн і 57% з них відповіли, що хочуть отримати «єдиний додаток для планування і бронювання подорожей» [12], це дасть можливість обирати собі, не виходячи з дому, місце для відпочинку, маршрут подорожі, транспорт, готель, індивідуальні додаткові послуги.

Те що стосується другої стратегії – стратегії прориву, для туристичного бізнесу, це поява нових форм туризму та нових напрямків діяльності. Якщо компанія, яка має гарних менеджерів, починає запроваджувати нові форми туристичної діяльності та додатково навчає для цього весь персонал, компанія має набагато більше шансів вийти до лідерів туристичного бізнесу.

Наразі визначальним напрямком є bleisure (business + leisure), це поєднання бізнес-поїздок та відпочинку.

Ця схема працює так: bleisure є продовження бізнес-подорожі на декілька днів з метою відпочинку. Коли у 2020 році, велика кількість працівників перейшла на дистанційну форми навчання та роботи, ця тенденція дещо видозмінилася в тренд «суміщення відпочинку з роботою». Особливо цей напрямок затребуваний сучасною тенденцією онлайн роботи багатьох підприємств. Та можливість працювати віддалено.

MICE-ринок дуже цікавий сегмент для туристичних компаній, але він мало досліджений зараз в Україні. Це цікавий сегмент ринку тому, що навіть при кризовому стані, користувачі послуг на такий вид подорожей більше використовують гроші, ніж на інші види туристичних послуг [5].

Соло-туризм, напрямок, який останнім часом набирає оборотів, тому що безпека подорожі – це найважливіший фактор туристичної подорожі, страх перед пандемією та карантинними заходами визначає затребуваність даний вид туризму.

А також новим інноваційним напрямком буде впровадження цифрової платформи, для можливості надання повного спектру інформації про любую туристичну компанію, про послуги, які вона надає, ціни на подорож, наявність вільних категорій номерів, яким видом транспорту можливо добратися до міста, для заказу індивідуального маршруту подорожі, а також додаткового спектру послуг.

За базисністю визначенням головного напрямку управління компанією видами антикризових стратегій є [4, с. 65]:

- стратегія стабілізації;
- стратегія скорочення;
- стратегія реструктуризації.

Серед стратегій антикризового управління найбільш важливими є наступні [4, с. 66] :

- запобігання кризі;
- підготовка до її появи;

- очікування зрілості кризи для успішного вирішення проблем її подолання;
- протидія кризовим явищам, уповільнення кризових процесів;
- стабілізація ситуації за рахунок використання резервів, додаткових ресурсів;
- розрахунок ризику;
- послідовне виведення з кризи;
- передбачення та утворення умов усунення наслідків кризи.

Але далеко не кожному антикризову стратегію, може обрати підприємство. Дуже важливо керівництву компанії обрати потрібну стратегію та розробити стратегічний план по виходу з кризи. Тут буде дуже важливо зробити вірний аналіз конкретної ситуації, в якій знаходиться компанія та дуже важливо прийняти вірне рішення проблеми.

Варіанти антикризових стратегій [4, с. 69] :

- перервно-послідовну,
- безперервно-послідовну,
- паралельну,
- паралельно-поетапну,
- паралельно-послідовну стратегію структурних перетворень.

Перервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає, що за час (період структурної перебудови) підприємство може вкладати додаткові кошти в нові товари або бізнес, тобто диверсифікувати свою діяльність. Після впроваджених змін, підприємство починає отримувати додатковий дохід від збільшеного обсягу обслугованих клієнтів, та отримувати прибуток. Отримані від диверсифікаційного розвитку кошти повинні покрити витрати на структурну перебудову підприємства, але отримувати чистий прибуток можливо лише через деякий час.

Безперервно-послідовна антикризова стратегія структурних перетворень передбачає попередній аналіз можливих негативних тенденцій розвитку підприємства в конкурентному середовищі з тим, щоб своєчасно

спрямувати кошти на реконструкцію бізнесу і реструктуризацію системи управління підприємством. Але у підприємства немає додаткового часу на ці зміни, всі вони відбуваються у терорешньому часі безперервно.

Паралельну антикризову стратегію структурних перетворень застосовують, коли необхідна швидка модифікація товару (послуги). В наслідок чого сумарні обсяги продажу не встигають суттєво зменшитися, підприємство отримує стабільний стан і додаткові конкурентні переваги на ринку.

Паралельно-поетапна антикризова стратегія структурних перетворень використовується, коли паралельний перехід на нові товари (послуги) неможливий, або це додатково потребує значних грошей, яких у підприємства не має. Підприємство змушене на деякий час використати перехідну модель, яка допоможе покращити фінансовий стан підприємства та його стабільність на ринку.

Сутність паралельно-послідовної антикризової стратегії структурних перетворень полягає в тому, що підприємство за якийсь певний час може реалізувати додаткові маркетингові заходи, які допоможуть підвищити конкурентоспроможність товарів та збільшити об'єм продаж та отримати додатковий дохід від цього.

Для туристичного бізнесу, на даний час нестабільної економічної ситуації та кризи пандемії, яка ще не завершилась, можливо застосування декількох стратегій, з вище перерахованих.

Наприклад використати, паралельну антикризову стратегію, зараз в час нестабільності та швидких змін, які відбуваються у світі, та постійних карантинних заходів під впливом пандемії, туристична індустрія, яка зазнала величезних збитків, необхідно розробити напрямки антикризової стратегії, для швидкого виходу з кризового стану підприємств, задіяних у цьому бізнесі.

Ця стратегія, яка передбачає модифікацію послуги, для туристичного бізнесу могла б стати організацією коворкінг центру чи ХАБу.

Коворкінг Центр – це оснащена всім необхідним будівля, де молоді люди зможуть на короткий чи триваліший період орендувати робочі місця, провести конференцію, семінар, навчання, нараду, перемовини з партнерами, отримати консультантів, перекладачів, технічних фахівців та багато іншого[13]. Різновиди Коворкінг Центрів наведено у додатках А, Б, В.

Уявіть собі, що такий центр можливо організувати на території любого готелю. Створити окремий простір там тільки для молоді, щоб в них була можливість там провести бізнес-перемовини, або конференцію. А ввечері була можливість послухати гарну музику на березі моря, або відомого виконавця. А головне все це можна замовити на місяць і більше, та водночас працювати віддалено.

Також створення молодіжного ХАБу, який можливо організувати як на туристичній базі, так і на любому курорті. Слово ХАБ з англійської дослівно означає «вузол». Це словом визначає місце, яке об'єднує розвиток і розваги. ХАБ – це вільний просвітницький молодіжний простір, на базі якого молодь може цікаво та корисно проводити час, розробляти спільні проекти, обговорювати актуальні для них теми. Також у роботі ХАБів передбачені тренінги, майстер-класи, зустрічі із успішними людьми та інші не менш захоплюючі івенти [14].

А туристична індустрія може створити такий простір у любому місті світу. Такий ХАБ може бути корисним як для внутрішнього туризму так і для міжнародного. Організація незвичайних артвиставок, комфортних зустрічей, сучасної бізнес-освіти, де є можливість одночасного бізнесу, відпочинку та навчання. Все це можливо ще поєднати ще з гастротурами та отримати враження та задоволення від найкращих блюд.

Зараз дуже потрібно запропонувати найкращу туристичну послугу споживачу, від якої він не тільки отримає незабутнє враження та емоції, ай захоче порекомендувати таку подорож своїм друзям.

Це однією можливою стратегією є паралельно-послідовна антикризова стратегія. Яка за допомогою додаткових маркетингових заходів, допоможе

отримати додатковий дохід підприємству. Такими заходами можуть стати світові тренди та нові напрямки і форми туризму, які зараз дуже затребувані на ринку туристичних послуг. До цих напрямків можна віднести зелений туризм, діловий туризм хорті-туризм – одна з нових форм агротуризму, Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку [5], унікальні враження – ці напрямки зараз дуже затребувані часом, що збільшить кількість туристів, які захочуть отримати дану послугу, тому принесуть додатковий дохід своїм компаніям.

Сучасне існування, яке потребує постійної адаптації та пристосування до змін зовнішнього середовища, показує що, будь-яке управління частково має бути антикризовим, а система повинна бути дуже гнучкою, та пристосована до тривалого існування з можливостями адаптації до швидких змін. Ефективність антикризового менеджменту завжди залежить від професіоналізму, таланту керівників, вірного прийняття рішень та наявності стратегічного передбачення.

Як показує досвід, що кризи можна передбачити, можливо очікувати, а за бажання й викликати. Кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими, також до криз можна й необхідно готуватися. Кризовий менеджмент зараз так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. І безперечно, для лідерів одна з найважливіших наук – це наука переконання. Криза є ще один етап життя і розвитку для її подальшої якісної трансформації [9, с. 25].

В кожній компанії, у теперішніх реаліях повинні бути антикризові менеджери, вони повинні постійно вивчати ринок, на якому працюють підприємства, економіку країни, світу, конкурентів, постачальників ресурсів, закони та інше. Все це постійно змінюється, та пропонувати керівництву компанії заходи та напрямки діяльності, які зможуть підтримувати компанію у стабільному стані та розвивати нові напрямки діяльності, а також задовго до настання кризи допомогти передбачити її та зробити все для її не допущення.

1.4 Теоретичні дослідження стратегій антикризового менеджменту туризму

Туристична індустрія це сукупність різних суб'єктів туристичної діяльності, які забезпечують прийом, обслуговування та перевезення туристів. Ця діяльність приносить стабільні доходи державі, за рахунок роботи великої кількості підприємств туристичної індустрії.

Існуюча жорстка конкуренція на ринку туристичних послуг, яка пов'язана з появою багатьох нових компаній, що надають туристичні послуги. До того ж світова пандемія корона вірусу, зупинивши роботу всіх підприємств туристичної галузі, змушує керівників компаній по новому працювати і надавати послуги у туристичній діяльності. Виводити з кризового стану галузь, та розробляти антикризові стратегії та заходи, що дозволять ефективно працювати на даному ринку.

В останні роки проблемою антикризового менеджменту підприємств займались деякі науковці такі як: Л. Лігоненко, Л. Марценюк, І. Білецька, Т. Чаркіна, О. Пікуліна, Л. Мудрак, І. Маркіна, В. Маховка, Я. Гринчишин, О.Данілова М. Паламарюк, Є. Цимбал та інші.

Наприклад автори статті [5, с. 49] розглядають діяльність туристичного бізнесу, який в умовах пандемії коронавірус втратив велику частку своїх туристичних компаній, зараз знаходиться у кризовому стані. Автори наголошують, що за останній час дуже змінились світові тренди туризму, в час постійних карантинних обмежень та часткової зупинки транспорту, відбувається адаптація туристичного бізнесу до нових вимог ринку. На перший план виходять безпека подорожі, комфорт, інформованість про дану послугу. Автори констатують, що розвиток світових трендів дасть можливість туристичному бізнесу України розробити додаткові заходи та швидше адаптуватися до змін, до яких призвела криза пандемії та отримати додатковий дохід від розширення виду послуг, зробити їх більш інклюзивними, з урахуванням індивідуальних потреб клієнтів. Для виводу туристичних компаній з кризи, автори пропонують використовувати сучасні тренди та

новітні види форми туризму. а особливо новий тренд Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку, що надзвичайно важливо в сучасних умовах кризи та матеріальної й психологічної нестабільності населення. Запропоновані заходи будуть дуже корисними туристичному бізнесу України.

У науковій роботі [6, с. 58] автори пропонують, компаніям туристичного бізнесу, які орієнтовані на ефективну роботу та отримання додаткового прибутку, необхідно в діяльність підприємств світові тренди, новітні цифрові технології. Це безконтактні операції, що використовують для розрахунку за надання послуг, заказ індивідуальних послуг, замовлення поїздки, різних страв, напоїв та інше. Але, як констатують автори, що цифровізація послуг та процесів потребує значних інвестицій. Но все це підвищить конкурентоспроможність туристичних підприємств, привабить до себе нових споживачів послуг, ці нові клієнти, які в сучасному світі використовують, саме цифрові додатки, послуги. Це так зване «покоління Y»

У своєму посібнику [9, с. 38], автор Лара Мудрак констатує, що під час кризи діє одне із золотих правил для емоційних меседжів. Це правило – швидкість. Час відіграє надважливу роль у подоланні кризи, ми повинні миттєво приймати рішення і швидко узгоджувати меседжі.

Автор говорить, що кризи можна передбачити, очікувати, а за бажання й викликати; кризи можна прискорювати, випереджати, відсувати, тобто кризові процеси певною мірою можуть бути керованими, і наполягає, що до криз можна й необхідно готуватися. В нас час, кризовий менеджмент має першорядне значення, так само важливий, як і стратегічний чи операційний менеджмент. Мі повинні самі вирішувати і вчитися, як діяти під час кризи. Найважливіша з наук для лідерів – це наука переконання. Ще дуже важливо для ефективного управління та прийняття рішень – комунікації. Якщо комунікаційна стратегія чітка, це допоможе швидше вирішити кризову ситуацію.

Стратегічні комунікації під час кризи створюють нові можливості для органів місцевого самоврядування. Під час кризи можна збільшити аудиторію

своїх основних каналів комунікації, показати свої сильні лідерські якості в управлінні, знайти інноваційні підходи для рішення головних питань і побудувати більшу довіру в громаді [9, с. 38].

У роботі автора [11, с. 38], в якій розглядається стратегічні підходи до антикризового управління підприємствами. Обґрунтовано важливість та обмеженість стратегій в антикризовому управлінні. Автор визначає в роботі відмінність традиційного та антикризового стратегічного управління. Особлива увага приділяється антисипативному антикризовому управлінню ризиками та невизначеністю ще до початку кризи на підприємстві. Автор визначає, що головну роль має інформаційний менеджмент, а особливо управління обліковою інформацією. Ключова роль у антикризових заходах надається інструментам раннього попередження про загрози функціонуванню підприємств. Відзначено значимість після кризового етапу діяльності підприємств. На цьому етапі дуже важливо, створити умови для радикальних змін, а саме впровадження інноваційних технологій та підвищення ефективності виробництва.

Автор М. Білецька в своїй роботі [15] визначила ключові кроки антикризового менеджменту стейкхолдерів туристичної індустрії (розробка антикризового плану, формування команди антикризових менеджерів, швидке реагування на перші ознаки прояву кризи, кооперація з іншими стейкхолдерами туристичного бізнесу у кризовий період, співпраця з ЗМІ, відсутність паніки у корпоративній команді, наголос на репутації).

Виходячи з результатів проведених досліджень причин кризових явищ у індустрії гостинності та видів ризиків, з якими можуть стикнутися суб'єкти туристичного ринку, автором обґрунтовано основні складові антикризової стратегії у туризмі:

- розробка системи превентивних заходів задля зменшення деструктивного впливу кризи;
- формування системи антикризових планів і програм;
- відновлення роботи на докризовому рівні;

– реалізація системи антикризових планів і програм.

Автори І. Маркіна, В. Маховка [16, с. 205] у своїй науковій праці досліджують антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг на різних рівнях управління. Авторами констатують, що дуже потрібно на українських туристичних підприємствах, застосувати антикризове управління, антикризові напрямки туристичного бізнесу: стратегічні, фінансово-економічні, інновації, інвестиційного, маркетингового, на рівні підприємства, регіону, держави, це все забезпечить рішення даної проблеми, підвищить ефективність діяльності та конкурентоспроможність підприємств бізнесу. В роботі авторами визначено, що ефективність управління туристичною сферою залежить від удосконалення організаційного, фінансового, інформаційного, кадрового забезпечення туристичної діяльності, застосування інноваційних технологій в процесі створення конкурентоспроможного туристичного продукту, дієвих маркетингових засобів з метою просування його на національний і міжнародний туристичний ринок.

У своїй праці автори О. Данілова, М. Паламарюк, Є. Цимбал [17] вирішують проблему реалізації заходів антикризового управління туристичним бізнесом в період пандемії.

Автори наголошують, що кожна країна має власні напрямки у державній антикризовій політиці та використовує свої методи впливу. Авторами було проаналізовано та систематизовано основні заходи підтримки туристичного ринку у період пандемії COVID-19, які використали інші країни світу та мали позитивний результат від впровадження цих заходів.

Автори наголошують, що такі з них набули важливого значення [17]:

1. Фінансова допомога малому та середньому бізнесу – субсидії, гранти та безвідсоткові кредити для підтримки ліквідності компаній.

Наприклад, у Португалії агентство Turismo de Portugal, створило підтримку в розмірі 60 мільйонів євро для туристичних мікропідприємств, що опинилися в скрутній ситуації. Південна Корея надала пільгове безподаткове

фінансування малим та середнім туристичним компаніям, на суму 8,1 млн. доларів США за низькою відсотковою ставкою (1%). У Гонконзі для отримання виплат зареєструвалось 98% усіх ліцензованих в туристичних агентів.

2. Субсидіювання зарплат співробітників. Керівництво Великобританії запустило схему підтримки туристичних дестинацій – Destination Management Resilience Scheme, яка повинна зберегти персонал, працювати з клієнтами та підтримувати зв'язок туристичних організацій з ними. На фінансування організацій туристичних напрямків Destination Management Organisations виділено майже 1,5 млн. євро. Туристичний бізнес отримав підтримку від держави для покриття витрат на утримання не більше двох співробітників із виплатою до 2,8 тис. євро на одного працівника на місяць, а також витрат роботодавців зі страхування та пенсійного внеску впродовж трьох місяців.

3. Податкові канікули, пільги та відтермінування. Керівництво Туреччини на шість місяців у різних секторах, включаючи туристичні агентства, призупинили виплати у фонди соціального страхування та відрахування ПДВ. Збір, що стосується податку за проживання, перенесли на листопад 2020 року. Також влада цієї країни призупинила на шість місяців виплати, які стосуються з правом оренди готелів та виплатами частки доходу. Також влада не забула про транспорт: на рейси внутрішніх авіакомпаній ПДВ скоротили від 18% до 1% за три місяці. У Німеччині компаніям дозволили здійснити оплату податків до 31 грудня [17].

4. Відмова від виплат на соціальне забезпечення із зарплати працівників. У США відклали податкові виплати на соціальне забезпечення для роботодавців та самозайнятих осіб до 1 січня 2021 року. У Іспанії для малих та середніх підприємств, які не звільняли працівників, відмінили вимоги щодо оплати внесків на соціальне забезпечення. У Швеції до 30 червня 2021 року були скорочені внески роботодавців на соціальне забезпечення, виплачувалися лише пенсійні внески за віком.

5. Комунікаційні та маркетингові кампанії для формування відкладеного попиту та просування DESTИНАЦІЙ. Органи влади Південній Кореї, почали стимулювати попит на туристичні послуги, за допомогою випуску купонів на знижку, їх можна використовувати для компенсації витрачених на туристичну подорож. В Австралії перезапустили кампанію щодо розвитку внутрішнього туризму Holiday Here This Year. На сайті зібрані маркетингові інструменти, що допоможе туристичному бізнесу використовувати ці дані для відновлення попиту на туристичні послуги.

6. Створення цифрових платформ-навігаторів, консолідує інформацію про туристичну галузь та підтримку служб допомоги компаніям у прийнятті управлінських рішень. Федеральний національний центр передового досвіду в галузі туризму Німеччини запустив платформу за моніторингом впливу коронавірусу на туризм. Дана платформа збирає та розміщує інформацію для туристичних компаній, особливо дані, щодо конкретних заходів прийнятими владою, постійні новини та аналіз ситуацій в світовій індустрії туризму. На сайті працює «Барометр настрою в секторі туризму», де щодня відображаються бізнес-очікування в туристичній сфері.

7. Навчання для туристичних компаній зі створення нових продуктів, просування та цифрових технологій. У Колумбії запустили тренінги з антикризового управління для компаній туристичної галузі, а також чати для моніторингу ситуації в різних сферах та реагування на потреби підприємців.

8. Використання інфраструктури туристичного ринку в боротьбі з коронавірусом. Португалія, Франція, США, Великобританія та Колумбія надають кошти колективного розміщення для медиків, правоохоронців та співробітників інших служб, які борються з пандемією. Наприклад, Асоціація готелів Колумбії COTELCO надала 5,6 тис. номерів своїх 70 дочірніх готелів у 22 муніципалітетах для того, щоб їх могли використати в ліквідації коронавірусу.

9. Впровадження санітарно-гігієнічних заходів для часткового відновлення туристичного потоку. Кожна країна намагається запровадити

різні напрямки та заходи, для того щоб туристична індустрія якнайшвидше вийшла з скрутного становища, відновити роботу своїх компаній. У період пандемії на всіх курортах були запровадженні карантинні заходи та туристичні послуги надаються згідно нових вимог до поведінки туристів та персоналу. Посилено санепідеміологічні норми у готелях та закладах громадського харчування, створено зонування на пляжах, запроваджено обов'язковий моніторинг температури відвідувачів.

Монографія автора Л. В. Марценюк [24, с. 328 – 329], була присвячена новому напрямку туристичної індустрії – організації залізничного туризму в Україні. У цій роботі запропоновані розробка нових напрямків та методів залізничного туризму.

Автором вперше було запропоновано для сфери залізничного туризму в Україні, економіко-математичні моделі дискретного оптимального планування процесів діяльності туристичних операторів з урахуванням умов ризиків, це дозволить визначати які з маршрутів, будуть найбільш рентабельними при встановленій системі вимог на діяльність туристичних операторів.

Ще автором було розроблено методичний підхід до визначення перспективної кількості потенційних туристів, він зроблений на використанні реальної кількості населення та коефіцієнтів, який враховує попит на туристичні перевезення залізничним транспортом, а головне наявність залізничної інфраструктури для туристичних подорожей.

У монографії запропоновано декілька варіантів моделей управління компаніями, що будуть займатися залізничним туризмом, всі вони базуються на різних сценаріях фінансування, що особливо є важливим при організації туристичних перевезень [24, с. 328 – 329].

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ФУНКЦІОНУВАННЯ ВІТЧИЗНЯНОГО ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ КРИЗИ

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

Світова криза пандемії перевернула наше життя та встановила нові, жорсткі правила існування. Довгі карантинні заходи, постійна безпека в місцях загального користування, дотримання правил безпечної дистанції та інше. Всі галузі відчули на собі одразу великі зміни, але кожна свої. Туристична індустрія, транспорт, готельно-ресторанний бізнес – ці галузі більше всього відчули на собі ці зміни. Велика кількість підприємств цих галузей повністю зупинила свою діяльність, а 25% назавжди припинила своє існування.

Керівництво компаній довгий час вишукували нові ідеї та нові напрямки бізнесу, але довгі карантинні заходи диктували свої умови роботи бізнесу. Економіка світу, економіка країн була змушена запроваджувати інноваційні напрямки та технології, змінювати підходи до надання послуг, щоб розвивати свій бізнес та отримувати додатковий дохід. Але в одночас за три останні роки, дуже стрімко почали зростати інновації у багатьох сферах діяльності. Цифровізація ринку почала стрімко набирати обороти: цифрові технології, цифрові додатки, цифрові платформи – це те, що зараз дуже затребувано часом.

Суттєвим негативним чинником розвитку туристичної галузі є пандемія COVID-19. Саме туризм першим відчув на собі наслідки активної фази карантину – більшість готелів не мали можливості приймати відвідувачі, заборона масових заходів (фестивалів, спортивних змагань, концертів, парадів), що приваблювали туристів, значно вплинула на скорочення туристичних потоків, що вплинуло на скорочення частки створеного ним світового ВВП. Взагалі у 2019 р. туристична галузь додала у бюджет країни – 10,4% світового ВВП, вже у 2020 р. її цей внесок було зменшено – на 4,9% і склав лише – 5,5% світового ВВП [18].

Значно зменшилися доходи з внутрішнього туризму – на 45%, в той час як доходи від міжнародного скоротилися на 69,4%, а скорочення робочих місць, зайнятих у туристичній сфері на 18,5%.

У 2020 р. вже було втрачено 62 млн. робочих місць, що склало – 272 млн. робочих місць. На відміну від 2019 р., у якому число зайнятих у сфері туризму становило 334 млн. робочих місць. Внаслідок COVID-19 та поточних обмежень на міжнародну мобільність, туристичний сектор зазнав збитків майже на 4,5 трлн доларів США [18].

Статистика України за останні роки визначає, що туризм не посідає не останнє місце в загальній економіці України, оскільки становить близько 4-5% від ВВП [20], надходження від туризму в європейських країнах в середньому припадає близько 10% ВВП, у порівнянні в країнах Азійсько-Тихоокеанського регіону, надходження від туристичної діяльності досягли 50,2% [21]. Варто проаналізувати внесок туризму у світовий ВВП за країнами, які є найпопулярнішими серед туристів (див. рис. 2.1).

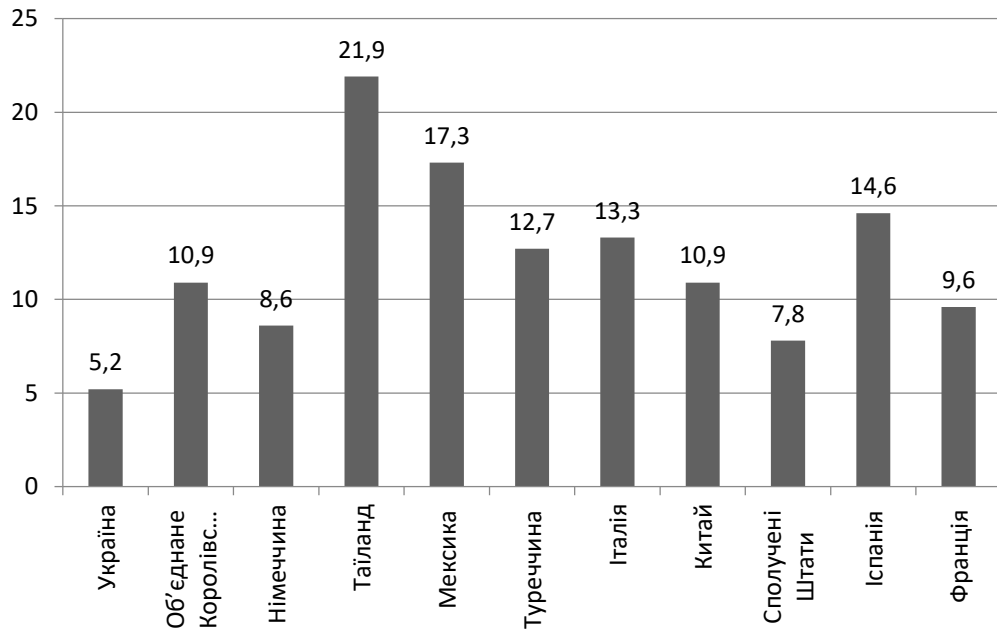


Рис. 2.1 – Внесок туризму у світовий ВВП, % за найпопулярнішими туристичними маршрутами у 2019 році.

(Складено автором за джерелом [21])

До періоду пандемії у 2019 році, лідером серед туристичних країн був Тайланд, він завжди приваблює до себе велику кількість туристів, його внесок у світове ВВП був – 21,9%; на другому місці по популярності була Мексика – 17,3%, на третьому місці Іспанії – 14,6% , четверте місце займає Італія – 13,3%, а на п'ятому місці Туреччина вона має теж значний внесок – 12,6%. В данному рейтингу на останньому місці туризм України, який приносить 5,2% у світовий ВВП.

Але пандемію коронавірусу, яка змінила хід історії, називають «чорним лебедем» – подією, яку неможливо було передбачити. Індустрія туризму опинилась у невизначених умовах існування, що призвело до суттєвої зміни у діяльності підприємств туристичної індустрії, яким потрібно було швидко пристосуватися до нових умов ведення бізнесу:

- впровадження нових форм і видів туристичних послуг та напрямків туристичної діяльності;
- знаходження можливостей відтермінування надання послуг, щоб утримати клієнтів;
- надання знижок і бонусів;
- швидке впровадження цифрових технологій у туристичну діяльність;
- введення індивідуального підходу до клієнтів та розширення спектру додаткових послуг.

Але пандемія коронавірусу ще не закінчена тому, суб'єктам індустрії туризму і надалі потрібно впроваджуваати нові стратегії, напрямки, щоб не втратити свою частку туристичного ринку, вишукувати нові методи підвищення своєї конкурентоспроможності, при цьому тримати, а той підвищувати якість і безпеку туристичних послуг. Не слід забувати, що вони перебувають в цілковитій невизначеності та залежності від державної політики та заходів, які приймаються з метою боротьби з коронавірусом [19].

У 2019 році, за даними журналу Zahlen Daten Fakten 2020, найпопулярнішими серед країн за кількістю прибутків та за витратами на

діловий туризм у світі були країни Європи. Лідерами ділового туризму є: Німеччина, Іспанія, Франція, Італія. Діловий туризм останнім часом набуває особливого значення, його доля зростає в туристичному бізнесі. Кожне десяте прибуття в Бельгію та Францію здійснюється з діловою метою, у Великобританію – кожне третє. Загалом у структурі ділового туризму найбільш динамічно розвиваються інсентив-туризм (MICE-tourism) та конгресно-виставковий.

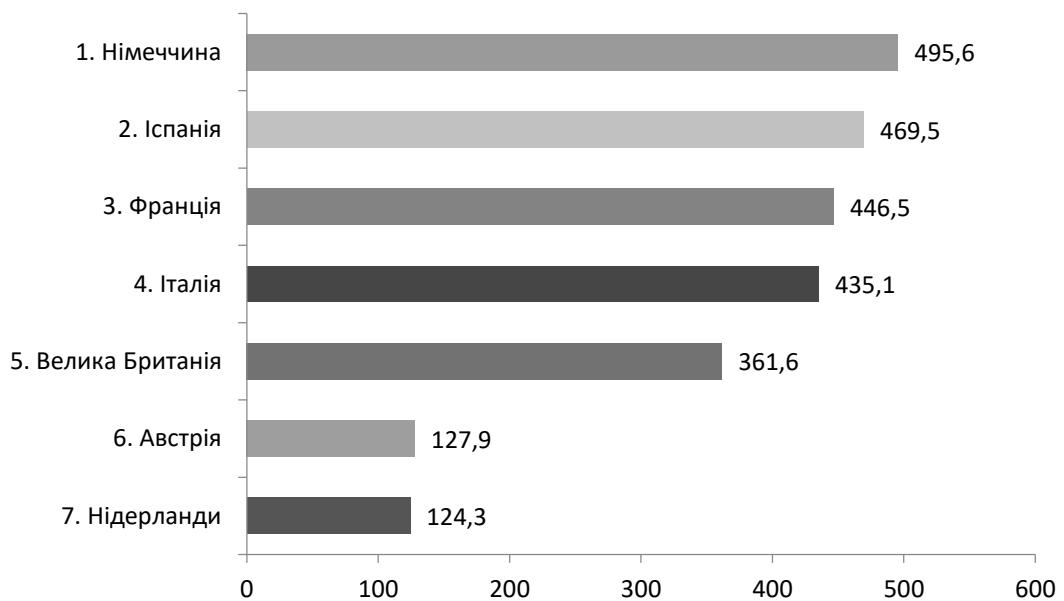


Рис. 2.2 – ТОП-7 популярних країн світу за відвідуванням туристів, млн. чол.

Джерело [19]

За кількістю туристів, які відвідали ці країни ми можемо спостерігати, що лідирують Німеччина – 495 млн. осіб, Іспанія – 469,5 млн. осіб та Франція – 446,5 млн. осіб. Також дуже популярна була Італія – 435,1 млн. осіб, які її відвідали. На останніх місцях в цьому топі Австрія – 127,9 млн. осіб та Нідерланди – 124,3 млн. осіб.

Якщо говорити про структуру ділового туризму, то індивідуальні ділові поїздки займають лівову частку бізнес – туризму – це 71%, на другому місці

відвідування конференцій та семінарів – 13 %, далі йде інтенсивний туризм – 11%, і лише 2% займає виставковий туризм [19].

Але пандемія спричинила величезних світових збитків у економіках багатьох країн. І туристичної індустрії було нанесена непоправна шкода, особливо суттєве зменшення кількості міжнародних туристів у всіх країнах. Більше всього збитків у 2020 р. порівняно з попереднім, 2019 р., зазнали країни Китай (-84%), Франція (-82%), Таїланд (-79%), Іспанія (-76%), США та Туреччина (-72%) [19].

Коли почалась пандемія та відбулася повна зупинка транспорту, введенні карантинні заходи на великій території світу, не можливо було будувати якісь плани, та щось прогнозувати взагалі. Весь світ був в очікуванні розвитку подій та закінчення пандемії, усі очікували, щоб відновити нормальне життя, та почати подорожі та планувати майбутнє.

В наслідок цих карантинних подій, туристична галузь зазнала втрат і значне скорочення туристичних потоків. Всім країнам потрібно було заохочувати іноземних туристів і водночас підтримати суб'єктів туристичної діяльності країни, але кожна країна запроваджувала свої шляхи діяльності для підтримки туристичного бізнесу

Основний акцент більшість країн світу було визначено на розвитку внутрішнього туризму. Внутрішній туризм приносить більші доходи, ніж міжнародний. Так, у країнах ОЕСР на внутрішній туризм припадає 75% загальних витрат на туризм, а у країнах Європейського Союзу витрати на внутрішній туризм у 1,8 разу перевищують витрати на в'їзний туризм [19].

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 (див. табл. 21).

Таблиця 2.1– Заходи, розроблені країнами для підтримки туризму в умовах пандемії (складено автором на основі джерела [19; 23])

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

Продовження таблиці 2.1

Країна	Заходи для підтримки галузі
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, чий прибуток знизився 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.

Ці заходи, розроблені країнами сприяють тому, що багато підприємств туристичного бізнесу можуть ще ефективно функціонувати, надавати різні туристичні послуги клієнтам, давати робочі міста багатьом працівникам

галузі, сприяти подальшому розвитку туристичної діяльності, стимулюють введення інновацій у туризмі та сприяють додатковим надходженням у компанії та до бюджетів країни.

Багато країн, які почали переорієнтацію на розвиток внутрішнього туризму, він не так потребує додержування карантинних заходів, та значно менше туристи витрачають грошей та часу на транспорт, щоб дістатися міста відпочинку та менше залежні від глобальної кризи пандемії.

Від початку карантину економіка України, за оцінками експертів, вже втратила на туризмі півтора мільярди гривень. І хоч його частка ВВП відносно невелика (це 1,5%), проте туризм тісно пов'язаний із суміжними галузями, такими як готельний бізнес, культура чи сфера послуг. Експерти зазначають, щоб швидко вийти з карантину та повернути усіх гравці ринку до роботи, треба змінювати формати та переорієнтовуватись на внутрішній туризм [21].

Зараз ми бачимо, що країни в основному зараз, у більшості заходів підтримки туристичної галузі, стимулюють розвиток внутрішнього туризму. Тому що зараз, внутрішній туризм приносить більші доходи, ніж міжнародний. Так, у країнах ОЕСР на внутрішній туризм припадає 75% загальних витрат на туризм, а у країнах ЄС витрати на внутрішній туризм у 1,8 разу перевищують витрати на в'їзний туризм. Найбільшими за витратами внутрішнього туризму є США з майже 1 трлн дол., Німеччина – 249 млрд. дол., Японія – 201 млрд. дол., Великобританія – 154 млрд. дол. і Мексика – 139 млрд. дол. США [19, с.180].

В Україні внутрішній туризм набув піку популярності у 2007 р., потім відбувся спад під час економічної кризи світу у 2008 році., але у 2014 році він мав найнижчі показники, настала політична та економічна криза, через Анексію Крима, втрати великої кількості територій, на яку завжди був великий попит туристів. Але, як говорить статистика, влітку 2020 р. В період пандемії, попит на внутрішній туризм в Україні значно зріс [25].

Уряд України, як і велика кількість світових держав, запроваджують заходи для підтримки підприємств туристичної галузі: звільнення

постачальників туристичних послуг від сплати ПДВ, податку на прибуток і єдиного соціального внеску (ЄСВ), земельного податку та податку на нежилий фонд нерухомості; скасовано сплату туристичного збору до кінця 2020 р. та звільнено від оподаткування при сплаті оренди та землекористування орендарів державної та громадської власності [26].

Після початку пандемії коронавірусу, країни починають переорієнтовуватися на розвиток внутрішнього туризму, тому що цей вид туризму не так, як інші залежать від впровадження карантинних обмежень.

Але не має худо без добра, ця пандемія спричинила швидке впровадження цифрових технологій у туристичної діяльності. Впровадження цифрових додатків, цифрових платформ, роботизації – все це робить туристичні послуги більш безпечними, зменшуючи особисті контакти та дотриманню у туристичної індустрії санітарних норм.

Україна має дуже вигідне географічне розташування, привабливі природні ресурси, значний туристичний потенціал і можливості для розвитку внутрішнього туризму, якщо будуть розроблені антикризові стратегії туристичного бізнесу, запровадженні нові форми та напрямки бізнесу, уряд забезпечить допомогу туристичної галузі – туристична індустрія вийде з кризового стану та принесе додатковий дохід туристичним підприємствам та державі.

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

У часи пандемії та довгих карантинних заходів, міжнародний туристичний бізнес – одна з найбільш постраждалих галузей економіки. Проте в січні 2022 року туристичний потік почав потрохи відновлюватися. Практично у країнах світу почав збільшуватися потік туристів, у порівнянні з 2021 роком. Туристична індустрія країн Європи показала саму велику кількість прийнятих гостей, більше на 199% та Північна та Південна Америка

більше на 97%, ці країни були в тренді як і раніше. Проте військові події в Україні, посилили глобальну світову економічну невизначеність, та ще надовго зруйнували діяльність туристичного бізнесу в Україні.

Ті військові події, що відбуваються в Україні створюють нові проблеми для глобального економічного середовища та ризикує завадити відновленню довіри до безпеки подорожей. Хоча на росію та Україну в сукупності припадало лише 3 відсотки загальносвітових витрат на міжнародний туризм у 2020 році, закриття їхнього повітряного простору та заборона на російських перевізників впливають на внутрішньоєвропейський туризм. Це також призводить до відхилень на далекомагістральних рейсах між Європою та Східною Азією, що підвищує витрати.

Всі ці фактори здатні знову відправити туристичний бізнес в нокдаун. В ООН вже спрогнозували, якщо війна в Україні затягнеться на рік і більше, глобальна індустрія туризму може втратити щонайменше 14 мільярдів доларів [25].

За даними Euromonitor International, в 2022 році, окрім безперечно туристичної галузі України, з негативними наслідками можуть зіткнутися деякі близькосхідні країни. Ми говоримо про три найпопулярніших напрямки для туристів із України та рф – Єгипет, Туреччина і ОАЕ. У 2019 році, за даними міжнародної компанії Colliers International, кількість туристів у напрямку Єгипту була більше на 49%, наши туристи займають друге місце після Німеччини. У 2021 році рф скасувала шестирічну заборону на чартерні рейси до Єгипту, там встигло відпочити 700 тисяч туристів з рф. Зараз в умовах війни туристичні потоки мінімізовані, тому Турція може понести втрати на рівні від 60 – 65% туристичного потоку.

Міністерство туризму Туреччини надало інформацію, що в 2021 році до країну відвідало понад 2 мільйони українських туристів. В ОАЕ ситуація трохи відрізняється. Там прогнозують часткову компенсацію збитків від зниження туристичного потоку прибутками від бізнесу із продажу

нерухомості. Адже певна кількість українців і росіян, "рятуючи" свої заощадження і вкладають гроші в нерухомість [25].

Також країни з мають стабільний туристичний бізнесом також відчують суттєві трансформації. Згідно даних німецької консалтингової компанії [26] Fried & Partner, в більш-менш стабільній Німеччині нині 35,8% турагентів оцінюють поточну ситуацію з продажем туристичних послуг як лише тимчасово стабільну.

На поточний оптимізм європейських та американських туристів геополітична криза в Україні поки що ніяк не впливає, але прогнози на майбутнє не втішні. Такі дані показало опитування, зроблене консалтинговою компанією Fried & Partner. За їхніми даними, на даний час – 35,8% турагентів у Німеччині виражають свою думку, що теперішня ситуація на ринку туристичного бізнесу – хороша. При цьому частка агентств, які стверджують, що продажі знаходяться на задовільному рівні, в лютому становила 50%, а в березні знизилася до 46,2%. Проте частка агентств, які заявили, що продаж поганий, знизився до 17,9% у березні порівняно з 23% у лютому [26].

Хоча всі вони експерти визначають. Підвищився в ціні для німців і відпочинок на місцевих курортах. Наприклад в іншій країні ЄС – Польщі, європейці масово скасовують бронювання польських готелів та турів у агенціях. Війна в Україні вплинула на закордонний туризм до Польщі. Європейці масово скасовують бронювання готелів та турів у агенціях.

При цьому державне агентство з туризму Польщі намагається довести, що країна є безпечною для туристів [26]. Але тури скасовують туристами зі США, Великої Британії, Франції та Іспанії через побоювання можливих військових дій в самій Польщі.

Хоча Яцек Легендзевіч, заступник голови Палати готелів у Малопольській провінції, у Кракові, заявив, що втрата доходу була частково компенсована масовим прибуттям українців до Польщі [27].

Понад два мільйони прибуло до Польщі після вторгнення росії і дехто знайшов житло в готелях. Але їхнє перебування часто буває коротким і

непередбачуваним

У Краківській туристичній палаті кажуть, що власники туристичного бізнесу бояться такої тенденції. Зменшується кількість замовлень зі США, Великої Британії, Франції та Іспанії. Люди прямо кажуть, що бояться приїжджати до Польщі.

Якби зараз ситуація із української галузю туризму не виглядала песимістично, слід нагадати, світі мав багато прикладів, коли після масштабних конфліктів країни відновлювалися та знову приймали туристів.

Яскравий приклад для України – Хорватія. Туризм у Хорватії практично припинився в 1990-х роках під час війни, але після її закінчення, розпочалась масована піар-кампанія країни та її раніше не відомих туристичних «родзинок». Хорватія має понад тисяча островів, з яких 66 населені. Завдяки таким географічним особливостям, в країну потягнулися туристи, які раніше знали тільки про грецькі острови. Після війни, Хорватією зацікавилися великі круїзні компанії, міжнародні туроператори та мережеві готелі. Туристичний потік значно зріс, це дуже вплинуло на економіку країни та її дохід [25].

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 заморожен, а туристична діяльність призупнена.

Головним питанням антикризового менеджменту туристичної індустрії країни: які стратегії та заходи допоможуть реанемувати галузь

Державна агенція з розвитку туризму вже запропонувала кілька напрямів [25] :

– сформулювати нові змісти для внутрішнього туризму, на кшталт «Для чого ми подорожуємо Україною?»;

- після війни, коли на сході України стане безпечно, відомство має намір розвивати туризм в Донецькій і Луганській областях;
- планується розробка туристичних програм по місцям військової слави ЗСУ.

Неминучою є дійсно трансформація туристичного «ландшафту» країни. Можливо створення нових військових туристичних напрямків, нової «історичної спадщини» та туристично привабливих об'єктів – все це ще попереду. Головне, щоб на це знайшлися дотації з державного бюджету. Справедливі дотації держави в сфері внутрішнього туризму будуть надважливими.

Дуже креативно буде створити маршрути для любителів мілітари туризму. Важливим буде ще відновлення туристичної інфраструктури. Допомога в реанімації туристичного бізнесу. Що стосується міжнародного промо, звичайно, велика кількість іноземних туристів будуть зацікавлені у відвідуванні місць бойової слави ЗСУ. Можливо створення цілих військових відкритих музеїв, таких як наприклад музею «АЗОВ», це буде унікальне місто боевої слави України. Створити бренд України як країни середньовічних замків, яких чимало на Поділлі й Закарпатті. Нестандартні й потенційно успішні формати – на кожному кроці! Для прихильників екотуризму, турів по крафтових виробництвах, унікальних виноградниках будуть цікавими Карпати й Закарпаття. Головне діяти, не стандартно з креативним підходом, тоді туризму в Україні бути!

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

Туристичний бізнес, який продовжує виходити з кризового стану після наслідків панлемії та карантинних обмежень, дуже гостро відчуває на себе ще недоотримання доходів, через послідувачі хвилі коронавірусу. Особливо

відчутними вони для тих країн, де туристична діяльність складає велику частку ВВП та має вплив та ринок зайнятості.

Українформ спробував дослідити, як іноземні держави намагаються протистояти викликам в туристичній галузі та до яких креативних ідей вдаються, щоб мінімізувати втрати.

Для того, щоб відновити туристичні потоки, уряди країн готові йти на політичні поступки. Навіть з принципових питань у регіоні, де десятиліттями не вщухає арабо-ізраїльський конфлікт. В результаті тривалих перемовин між Тель-Авівом, Абу-Дабі та Вашингтоном – Ізраїль та ОАЕ уклали історичну мирну угоду. Згідно з її положеннями, Ізраїль не оголошуватиме суверенітет над усім західним берегом річки Йордан, а мусульмани зможуть вільно відвідувати храми Єрусалиму.

Чорногорія, для відновлення туристичної бізнесу, відкрила кордони для громадян Сербії та росії, вони безумовно складають більшість туристів. Але це не рятує туризм, якщо у 2019 році з цих країн було 72 тисячі гостей, то у 2020 році – лише 300 туристів[23].

Туризм зазвичай становив 25% національного ВВП країни та надає робочі міста практично 20% чорногорців. Чорногорські економісти стверджують, що пандемія викрила «небезпеку складання всіх яєць в один кошик» національної економіки, другим стовпом якої залишається сільське господарство з 50% ВВП. За даними МВФ. За останні 14 років, Чорногорія знаходиться у зоні сильнішого економічного спаду, майже 9% ВВП.

З початку пандемії круїзні лайнери стали одними з головних осередків поширення коронавірусу. Тому, як повідомляє The Independent, невеликі чартерні круїзні компанії почали скасовувати рейси на 2021 рік ще у липні, проте згодом до них приєдналися більш великі гравці. Зокрема, американська круїзна компанія сегменту люкс Seabourn Cruise Line, що належить Carnival Corporation, скасувала майбутні рейси на трьох своїх суднах. Бронювання квитків може відновитися з травня наступного року.

Британська компанія P&O Cruises також відклала відновлення круїзів. Усі її поїздки скасовані до листопада 2020 року. Інші карибські, американські кругосвітні круїзні компанії скасували рейси до березня 2021 року.

Якщо констатувати, що загалом щорічний ринок світової індустрії морських круїзів до кризи становив 120 млрд доларів. Він забезпечував роботою понад 1,2 млн осіб. Індустрія досі потерпає не лише через закриття кордонів і зупинку туризму – а й через фінансові та репутаційні втрати через численні судові позови.

Ця галузь не є у списку пріоритетних на державну підтримку, адже круїзна бізнес-модель десятиліттями розвивалася поза державною регуляцією. Власники компаній активно використовували податкові гавані та послуги офшорних компаній, часто-густо ходили в океан під чужим прапором. Команда переважно складалася з іноземців із країн з низькою оплатою праці: Філіппін, Індонезії, росії або України. Та пандемія COVID-19 зіграла невеселий жарт із круїзними компаніями. Значна більшість відтепер позбавлена урядових дотацій. Та й які вони можуть бути з боку урядів Монголії або Ліберії?

А наприклад німецька компанія TUI Cruises, продовжує використовувати «пасажирські крейсери» за призначенням. Круїзний лайнер відчалює від німецького узбережжя, курсує кілька днів морем і повертається назад. Туристи вже назвали такі морські круїзи «мандрівкою в нікуди». Але компанія до кінця серпня буде проводити ці морські екскурсії до семи днів, демонструючи туристам види на узбережжя Норвегії, Швеції та Фінляндії. Компанія соблюдає правила дистанції, кількість пасажирів є обмеженою, камери з тепловізорами щоденно стежать за температурою їхнього тіла, судна забезпечені тестами на COVID-19, а маски обов'язкові навіть у ліфтах і коридорах. Харчування за формулою «усе включено» залишилося, хоча страви й напої роздають офіціанти у масках. Розважають їх на нічних шоу танцюристи в масках з дотриманням соціальної дистанції. З тих же міркувань на вечірках грають спокійну музику, аби люди менше рухалися. Наживо за

шоу в залі може спостерігати одночасно обмежена кількість глядачів, решта спостерігає за дійством на сцені у каютах по телевізору [23].

Доки пандемія не закінчена, карантинні обмеження зняти не повністю, уряди багатьох країн намагаються розробити різні заходи підтримки туристичної галузі, яка у різних європейських країнах становить від 9 до 23% ВВП.

Уряди країн миттєво відреагували на необхідність мінімізувати економічні наслідки пандемії COVID-19, узявши за основу два загальних підходи з опанування ситуації: перший – направлений на забезпечення доступних кредитних ліній для бізнесу, а другий – на відтермінування сплати боргових і податкових зобов'язань. Більшість країн орієнтуються на обидва підходи. Держави з більш розвиненою економікою та вищим кредитним рейтингом покладаються здебільшого на доступні лінії кредитування, усвідомлюючи, що саме це дозволить відновити конкурентоспроможність національної економіки у максимально стислий термін.

У великої більшості країн світу впроваджують різні програми, вони розняться за розміром компаній, для малих та середніх підприємств, яких більшість у галузі та вони є джерелом інновацій, спеціальну підтримку [23].

В деяких країнах Європи, готельний та супутній йому бізнес отримав дозвіл на відновлення роботи, з дотриманням карантинних норм та правил, щоб запобігти спалаху повторної хвилі пандемії. Всі такі нововведення зменшили прибутки компаній, тому що обмежується кількість гостей закладів, це подовжує негативні наслідки на бізнес.

Різні країни та їх фахівці галузі та місцева влада шукають творчі та інноваційні рішення. Наприклад, у Литві, муніципальна влада надала дозвіл ресторанам і кафе на розташування закладів на території міських площ і в місцях громадського користування. У такий спосіб спрощення дозвільної процедури підприємці заощадили на видатках.

Інновації стосуються не лише готелів, їх потребують і специфічні сектори галузі, такі як організація зустрічей та подій, музеї, центри перекладу,

заповідники та національні парки. Наразі безперервно докладаються зусилля для впровадження ефективних політичних рішень, направлених на збереження сектора та стимулювання міжнародної координації. Ці рішення обговорюються на самітах G7 та G20, зустрічах профільних міністрів ЄС тощо [23].

А ще, майбутнє виживання галузі – за туристичними союзами. Країнам, які шукають партнерів для цього, доведеться мати справу з тими, кому вдалося утримати ситуацію під контролем та створити надійну репутацію. Туристичні союзи також виправдані серед історичних геополітичних союзників, тих же Нової Зеландії й Австралії, Таїланду і Китаю, країн Балтії.

Туристична індустрія України, яка потрохи оговтається від довгих хвиль пандемії та карантинних заходів, починає у 2020 році відновлювати туристичні потоки. У деяких компанії це виходить краще за інших.

За рейтингом 2020 року українського онлайн журналу в топ-25 туристичних фірм входять такі компанії [28].

Лідером за обсягами надання туристичних послуг стала компанія Apex Tour, яка відправляв чартери на літаках своєї авіакомпанії у восьми напрямках: Туреччина (251 тисяча клієнтів), Єгипет (225 тисяч), Домінікана (18 тисяч), ОАЕ (8,7 тисячі), Таїланд (5) ,3 тисячі туристів на початку 2020 року), Куба (1,8 тисячі туристів за той же період), Іспанія (1,7 тисячі на початку року) та Мальдіви (644 туристи після карантину) [28].

На другому місці компанія Join UP!, хоча її обсяги сильно зменшилися, проте, але вони, досить великі. Компанія втратила через карантин кілька дуже перспективних ринків (особливо шкода Італії, куди раніше масово літали літаки SkyUp), проте продовжує входити до лідерів за іншими напрямками.

На третьому місці компанія – TUI Ukraine. Компанія у 2020 році відправила 131,6 тис. українських туристів до Туреччини, 122,6 тисяч до Єгипту, 3,6 тисяч до Емірату, більше 2 тисяч до Хорватії, більше тисячі до Болгарії, більше тисячі до Чорногорії та більше 16 тисяч за іншими напрямів.

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

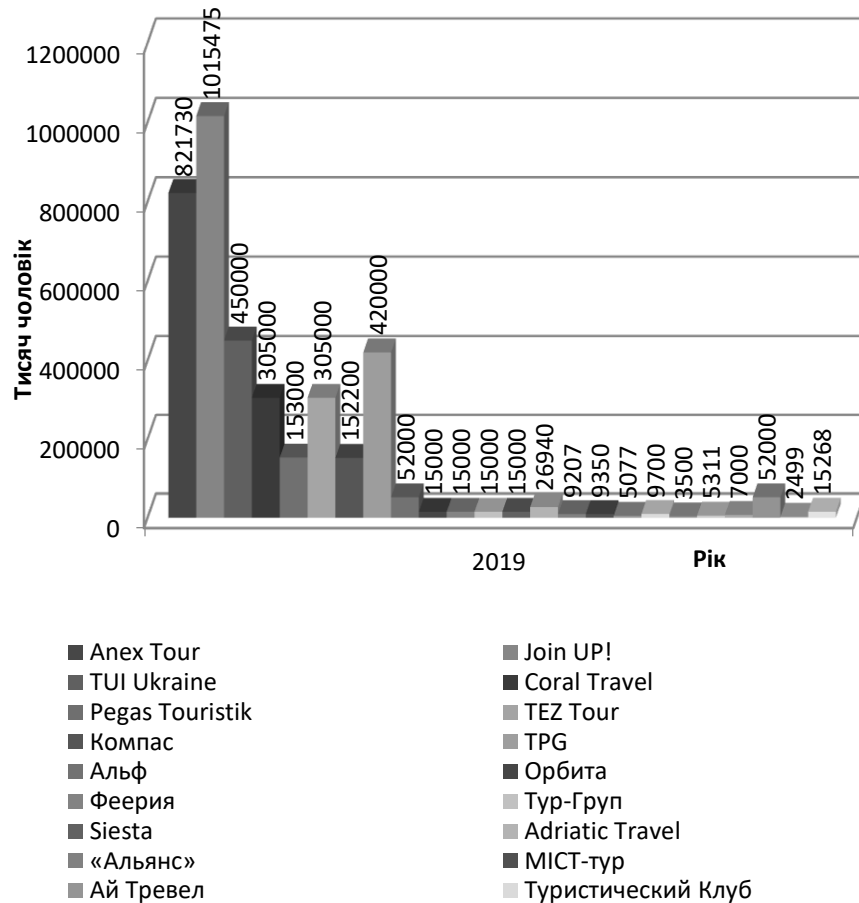


Рис. 2.3 – Кількість туристів, відправлених туроператорами виїзного туризму у 2019 році (сформовано автором. Джерело [28])

За останні роки, 2020 рік став найжахливішим для туристичного бізнесу. У туристичному бізнесі були різні проблеми, але все це було лише неприємно. Але пандемія стала повною зупинкою транспорту, закриті кордони, тривалі карантинні заходи, відкладені польоти, закриті готелі, скасовані подорожі, самоізоляція, небезпека життя через зараження та все таке інше. Все це нанесло великі втрати: закриття 25% підприємств та компаній туристичної індустрії, робітники залишились без роботи, транспортні компанії несуть

величезні збитки, туристичні агенства на довго залишились без туристів - це колосальний удар по галузі.

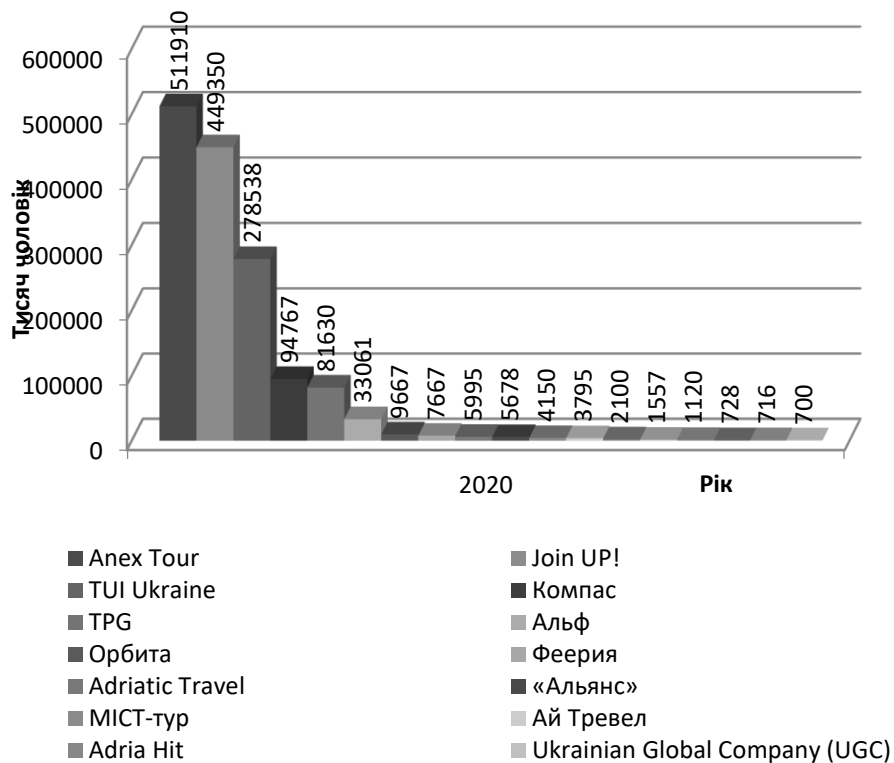


Рис. 2.4 – Кількість туристів, відправлених туроператорами виїзного туризму у 2020 році (сформовано автором. Джерело [28])

Криза – це можливість переосмислити те, як туризм взаємодіє з нашим суспільством, іншими секторами економіки, нашими природними ресурсами та екосистемами; потрібно краще керувати туристичним бізнесом, щоб забезпечити справедливий розподіл його вигод та прискорити перехід до вуглецево-нейтральної та сталої економіки туризму.

Криза, викликана COVID-19, є переломним моментом для узгодження зусиль щодо підтримки коштів для існування, що залежать від туризму, з ЦУР та забезпеченням більш стійкого, інклюзивного, вуглецево-нейтрального та ресурсоефективного майбутнього.

Як констатує в своїй Аналітичній записці Генерального секретаря з туризму та COVID-19, пропонується п'ять пріоритетних напрямків для перепуску туризму.

Дорожня карта з перетворення туризму має охоплювати п'ять пріоритетних областей [29]:

1. Пом'якшити соціально-економічний вплив на засоби для існування, особливо на зайнятість жінок та економічну безпеку.

2. Підвищити конкурентоспроможність та підвищити стійкість, у тому числі за рахунок економічної диверсифікації, з заохоченням внутрішнього та регіонального туризму, де це можливо, та створенням сприятливого ділового середовища для мікро-, малих та середніх підприємств (ММСП).

3. Просування інновацій та цифрова трансформація туризму, включаючи просування інновацій та інвестиції в цифрові навички, особливо для тимчасово безробітних та осіб, які шукають роботу.

4. Сприяти стійкості та зеленому зростанню для переходу до стійкого, конкурентоспроможного, ресурсозберігаючого та вуглецево-нейтрального сектору туризму. Зелені інвестиції для відновлення можуть бути спрямовані, серед іншого, на території, що охороняються, відновлювані джерела енергії, розумні будівлі та економіку замкнутого циклу.

5. Координація та партнерські відносини для перезапуску та перетворення сектора для досягнення ЦУР , забезпечення перезапуску та відновлення туризму ставить людей на перше місце та спільної роботи, щоб послабити та зняти обмеження на поїздки відповідальним та скоординованим чином.

Ці заходи сприятимуть скорішому розвитку туристичної індустрії та забезпечувати впровадження інноваційних технологій в галузь, а цифровізація туристичної індустрії буде забезпечувати більшу конкурентоспроможність підприємств данної галузі.

РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА СТРАТЕГІЙ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

3.1 Стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу

За останні 3 роки туристичний бізнес, в період пандемії, постійних карантинних заходів та військових дій в Україні, знаходиться як і велика частина бізнесу, в кризовому стані. Не встиг чуть оговтатися від чергової хвилі пандемії, як війна зруйнувала всі плани галузі по виходу з скрутного становища. А ті підприємства туристичного бізнесу, що залишилися на ринку, повинні пристосуватися до нових умов праці, з дотриманням життєвих вимог та з індивідуальним підходом до споживачів послуг. Керівники туристичної галузі повинні запропонувати антикризові стратегії та напрямки бізнесу, які в сучасних умовах забезпечать повний комплекс туристичних послуг та забезпечити умови безпечного відпочинку.

По перше потрібно ввести на постійній основі антикризових менеджерів, а не тільки у момент настання кризи, їх роль на підприємстві дуже важлива, без них не можлива ефективна робота.

Існує кілька типів криза-менеджерів: планові та надзвичайні.

Планові менеджери займаються профілактичними заходами у компаніях, вони постійно контролюють ринок, зміни у навколишньому середовищі та допомагають керівництву проаналізувати можливі ризики, та мінімізують їх. Якщо профілактичні заходи, не змогли налагодити роботу підприємства, ситуація вийшла з-під контролю персоналу та керівництва, а робота компанія швидко руйнується – на зміну плановому приходить надзвичайний кризовий менеджер, антикризовий керівник або, як його ще називають, траблшутер. Ці фахівці з'являються, коли у компанії настають скрутні часи [30].

Такому Антикризівому менеджеру доводиться працювати в режимі, коли є потреба у прийнятті рішення швидко, але виважено. Дуже часто в такому стані фахівець має не достатню кількість інформації, тому що проблема може критися у специфіці підприємства, його історії або незадокументованих взаєминах з партнерами.

Антикризовий менеджер спочатку виявляє проблеми підприємства, у чому вони виявляються – в зовнішніх чи внутрішніх чинниках. Аналізує всі чинники, які спричинили кризовий стан підприємства, розробляє антикризову стратегію, Після цього проводить аналіз, розробляє стратегію, як забезпечити стабілізацію діяльності підприємства. Пропонує та узгоджує керівництву підприємства дану стратегію, потім розробляє заходи для її реалізації. Робота кризового менеджера направлена на допомогу компаніям, щоб швидко вийти з кризового стану та відновити ефективну діяльність, знайти нові напрямки розвитку.

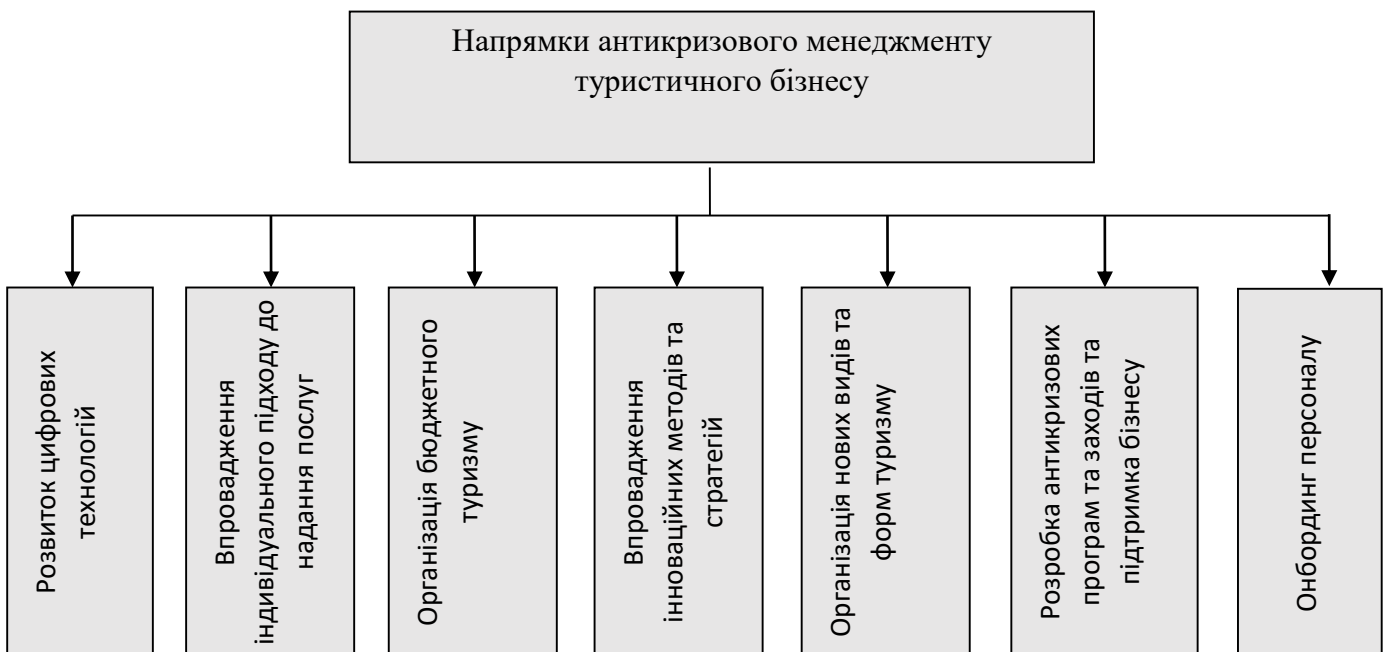


Рис. 3. 1. Напрямки антикризового менеджменту туристичного бізнесу.

Джерело [31, с. 27] (з доробкою автора)

Для туристичного бізнесу напрямками антикризового менеджменту можуть стати (див. рис.3.1):

- активне впровадження цифрових технологій таких як он-лайн маркетинг і е-маркетинг, контент, цифрові платформи та інші;
- впровадження індивідуального підходу до надання послуг, враховуючі всі особливі потреби кожного клієнта;
- впровадження інноваційних методів таких як, реінжиніринг, краудсорсинг, бенчмаркінг, систему управління якістю;
- організація бюджетного туризму, за рахунок впровадження спеціальних наметових поселень – кемпінгів;
- організація нових методів та форм туризму, затребуваних часом таких як хорті- туризм, business + leisure, військовий туризм;
- розробка антикризових програм та заходів для підтримки бізнесу.
- онбординг персоналу.

Цифрові технології мають зараз особливий вплив на розвиток всіх форм бізнесу, особливо в часи постійних обмежень та дистанції, інформаційні, комп'ютерні та цифрові технології заповнили наш простір тому туристичний бізнес повинен теж впроваджувати ці технології у діяльність усієї індустрії, наприклад он-лайн маркетинг і е-маркетинг, контент та інше. Цифрові технології здатні перетворити будь-який бізнес та галузь на конкурентоспроможні, додати їм конкурентних переваг, швидше розвинути діяльність та вивести з кризового становища.

Цифрова революція відкрила багато нових технологічних напрямків, трансформації відбуваються в усіх сферах життя. У туристичному бізнесі теж відбуваються радикальні зміни, для них дуже важливо такі фактори як: мобільність, комфортність, креативність, екологічність, доступність додаткового спектру послуг, безпека здоров'я та життя [32, с 68].

Електронний маркетинг, е-маркетинг, також інтернет-маркетинг – ведення маркетингу на основі електронних технологій. Якщо маркетинг – це

залучення і утримання клієнтів, то інтернет-маркетинг – залучення і утримання клієнтів в Інтернеті [33].

Які можливості надають використання даних технологій. У даний час, а особливо у час постійних обмежень, більшість людей перешли в он-лайн режим, залишившись вдома набагато більше часу вони проводять біля телефонів, планшетів, комп'ютерів та дистанційно працюючи. Тому керівникам туристичної індустрії необхідно приділяти більше уваги їх Інтернет сайтам, рекламувати свій заклад через соціальні мережі [34].

Наприклад, ми запровадили в нашому закладі нову послугу унікального масажу, який пропонує дуже кваліфікований, досвідчений лікар. Ми можемо створити контент, про дану якісну послугу, яка допомагає зберегти ваше тіло у чудовому стані та вигляді. Якщо цей контент буде корисним та цікавим, він привабить нову кількість клієнтів до вашого закладу, особливо, якщо він буде унікальним. А якщо дану послугу отримав хтось з відомих людей, та рекомендує даного лікаря та конкретний заклад, то контент буде ще й популярним

Але мета будь-якого контенту – продати. Продати товар, продати себе як чудового автора, продати новий медіаресурс багатомільйонній аудиторії тощо. Текст, що продає, має бути й інформаційним, і повчальним, і дещо розважальним. Усе це характеристики цікавого контенту [35].

За допомогою цих заходів можливо долучити велику кількість нових клієнтів та отримати додатковий дохід для туристичного бізнесу.

Маркетинг впливу (Influence marketing) – сучасний інструмент, коли до цільової аудиторії бренду звертається відома людина, якій споживачі довіряють, до чієї думки прислухаються. Для цього використовуються соціальні мережі (відео на YouTube, пости у Instagram, різні конкурси, огляди тощо) Такий вид маркетингу може використовуватися у діяльності різних форм бізнесу, маркетинг впливу відносять до іміджевих інструментів[36]. Використовуючи його можливо дуже ефективно збільшити цільову аудиторію споживачів туристичних послуг, та збільшити прибуток компанії.

Туристична діяльність, як і інші галузі це складна система, на яку постійно впливає велика кількість факторів зовнішньої середовища, компанії постійно відчувають їх вплив, та головне, швидко адаптуватися до змін середовища.

Впровадження індивідуального підходу до надання послуг, на даний час, люди стали більш вимогливими до надання туристичних послуг, це відбувається тому, що є сильна конкуренція на даному ринку. Наявність у компаніях спеціалістів, які мають навички індивідуального підходу до клієнта, працює тільки на імідж компанії. Бажання отримати за відповідно ціну поїздки, як можна більше додаткових послуг та позитивне враження, це дуже звичайне явище. Тому керівництво компанії повинно постійно обучати персонал, щоб краще пропонувати свої послуги, якісно та безпечно.

Враховувати всі побажання своїх клієнтів, мати можливість виконання усіх потреб споживачів, це значить дбати про своє репутацію та отримувати задоволених клієнтів, а це дасть додатково нову аудиторія та збільшить прибуток компанії.

Ще один напрямок – організація бюджетного туризму, затребуваний часом, в мовах постійних карантинних заходів та обмежень, та в умовах військових подій в Україні. Іноді не маючи можливості працювати на повну заробітну плату, та нестачу додаткових надходжень, люди починають економити на відпочинку, а деякі зовсім відмовляються від нього. Але відпочивати нам потрібно в любим умовах, тому дуже потрібні альтернативні форми туризму, щоб мали змогу відновити свої сили, набратися здоров'я та позитивних вражень для подальшої плідної роботи

В умовах суттєвого прискорення інфляції, що торкнулося всіх країн Європи у 2022 році, планування бюджетної поїздки може бути складним завданням. Спеціалісти туристичного бізнесу проаналізувавши туристичний ринок Європи, назвали найдешевші країни для відвідування у 2023 році [37].

Румунія, Португалія та Словенія потрапили до найдешевших країн Європи для відвідування в 2023 році, де туристи зможуть побачити максимум і витратити при цьому мінімум.

Як пише Schengenvisainfo, в умовах суттєвого прискорення інфляції, що торкнулося всіх країн Європи в 2022 році, планування бюджетної поїздки може бути складним завданням.

Найдешевші європейські країни для відвідування у 2023 році:

Угорщина: найдешевше житло тут стартує від 16 доларів за ніч, а готелі категорії 3 – 4 зірки коштуватимуть 60 – 90 доларів. Місячний проїзний на громадський транспорт тут коштує 24 долари, а поїсти можна в межах 5 – 25 доларів.

Португалія: в цій країні проживання можна знайти в межах 11 – 51 долар, проїзний на місяць коштує 41 долар, а разовий квиток на громадський транспорт – 1,6 долар. Щодо споживання їжі, то можливо це зробити усього за 8 доларів.

Словенія: найдешевше доступне житло є в межах 11 – 15 доларів, а пристойні готелі – від 38 до 96 доларів. Проїзний на місяць коштуватиме 15 доларів, можна синто поїсти за 12 – 15 доларів, фастфуд коштує дешевше, біля 6 доларів.

Болгарія: саме бюджетне проживання починається від 14 доларів, більш пристойні готелі коштують від 36 доларів. Місячний проїзний коштуватиме 18 доларів, а поїсти можна в межах 5 – 15 доларів.

Румунія: найскромніші варіанти проживання коштуватимуть 10 доларів, всього за 20 доларів можна отримати дуже комфортні умови для житла. Одноразовий квиток на автобус коштуватиме лише 30 центів, а місячний проїзний – 16 доларів. Що стосується цін у ресторанах – в межах 6 – 15 доларів, фастфуд можна знайти взагалі і за 2 – 4 долари.

Словаччина: ймовірність ціни на проживання житло тут в межах 10 – 30 доларів, а на харчування витратити від 6 – 30 доларів.

Молдова: одно з самих бюджетних міст, знайти житло можливо від 5 доларів, непоганий готель буде коштувати 30 доларів, а п'ятизірковий готель – 150 доларів. Разовий квиток на громадський транспорт коштуватиме 40 – 50 центів, а їжа – 10 – 12 доларів [37].

Бюджетний туризм дозволить забезпечити відпочинок тим, у кого дохід не дозволяє більш дорогий відпочинок, та дасть альтернативну можливість відновити своє здоров'я та відчути нових вражень.

Впровадження інноваційних методів та стратегій в туристичну індустрію потрібно, щоб швидше підприємства галузі вийшли зі скрутного становища, наприклад використання реінжинірингу.

Реінжиніринг – це комплексний метод управління змінами, що передбачає революційну перебудову структури підприємства, кінцевим продуктом якого є кардинальне покращення показників компанії.

Однією з основних особливостей реінжинірингу є його орієнтація не на функції, а на процеси, і тому зазвичай він пов'язаний з відмовою від вертикальної організаційної структури на користь структури, що сприяє тіснішій горизонтальній координації, більшій гнучкості та високій швидкості відгуку компанії на зміни в зовнішньому середовищі. Реінжиніринг бізнес-процесів орієнтований на докорінну перебудову всієї діяльності підприємства, а не на часткові зміни в тій чи іншій сфері управління [38].

Головна мета впровадження реінжинірингу – це виживання в екстремальній ситуації. Вживання в період пандемії та впровадження карантинних заходів є такою екстремальною ситуацією. Реінжиніринг може дати скорочення витрат, розширення бізнесу шляхом впровадження інновацій та перехід на якісно новий технологічний рівень компанії [39, с. 21].

Щоб вийти з кризового становища, та бути конкурентоспроможними на ринку, діяльність туристичного бізнесу повинна бути іншою, якісно новою. Наприклад, впровадження реінжинірингу для туристичного бізнесу означає зміну умов роботи повну або часткову, введення нових видів послуг, впровадження нових бізнес-технологій. Туристичний бізнес теж повинен

адаптуватися до змін зовнішнього середовища, поява унікальних технологій, нових форм туризму, роботизація, цифровізація туристичного бізнесу, он-лайн подорожі, все це буде кардинально перетворювати туристичну діяльність на інший якісний рівень.

Крауд-технології (краудсорсинг, краудфандинг) – це ефективний та цікавий інструмент, який використовується для вирішення проблем бізнесу. В маркетинговій діяльності підприємств ця стратегія краудмаркетингу передбачає управління споживачем в мережевих співтовариствах, таку комунікаційну модель управління споживачем в мережі та методи збуту в мережі Інтернет. Як результат стратегії краудмаркетингу ми отримуємо клієнта-партнера.

В краудсорсингу платити ні за що не потрібно (або виплачуються мінімальні суми). Всю роботу здійснюють неоплачувані або малооплачувані фахівці-аматори, вони створюють контент та займаються розв'язанням конкретних проблем та проведенням досліджень. Реалізація цієї стратегії неможлива без Інтернету [39, с. 22].

Туристична індустрія може за допомогою таких фахівців-аматорів провести дослідження на інтернет-платформах, які послуги необхідно додатково ввести, або які технології запропонують клієнти-партнери в мережі для кращого, безпечного проживання та відпочинку. Якщо ці ідеї будуть унікальні, та є можливість їх використання у бізнесі, можливо нагородити переможця безоплатною подорожжю на декілька днів, або переможець отримує інший гонорар за кращу пропозицію.

Це дуже гарна стратегія – отримання використання клієнта-партнера, за допомогою яких можливо розширення бізнесу та отримання додаткового прибутку.

Також запровадження бенчмаркінгу – порівняння кращих підприємств світу в цьому напрямку, та використання їх стратегій розвитку, трендів або кращих напрямків. В туристичному бізнесі – це використання трендів туризму інших країн світу та бізнес-технологій та впровадження в свою діяльність, тим

більш, що в цієї галузі є величезний досвід та форми туризму, які ми можемо перейняти та використовувати. Наприклад, таким сучасним трендом, особливо в період постійних карантинних обмежень, є онлайн-тури.

З появою цифровізація в туризмі, з'явилися нові напрямки, які поєднали – віртуальні враження та реальні відчуття. Поява онлайн-турів, практично з ефектом присутності до різних міст, різних країн світу, ми маємо змогу, не виходячи з дому побувати й на дні океану, помилуватися розкішними пляжами, водоспадами, піднятися у гори, та зацікавити споживачів послуг неймовірними враженнями. Можливо що після закінчення пандемії ця потреба у враженнях залишиться не меншою. До того ж Україна почала 2021 рік із офіційного запуску сайту Ukraine.ua, який став повноцінним ресурсом як для туристів, так і для бізнес-інвесторів [5, с. 53].

Сьогодні дуже гостро виникла потреба підвищення компетентності і персоналу туристичного бізнесу в умовах цифровізації галузі, що вимагає впровадження напрямків діяльності, які дозволить подолати кризові явища в системі персоналу швидко та ефективно.

Необхідний напрямок в кризовому стані підприємства одноринг персоналу – це адаптація нового персоналу, до команди та нових умов роботи, до знайомства з корпоративною культурою компанії, побудови ефективної комунікації з командою та швидкої адаптації [40].

Якщо новий співробітник швидко та успішно вливається в колектив це приносить велику користь компанії.

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

1) адаптація до місця роботи – що робити, що де знаходиться, як все потрібне налаштувати під себе і працювати;

2) адаптація до загальних бізнес-процесів підприємства – знайомство з компанією, її продуктом, партнерами і конкурентами, клієнтами і аудиторією. Організаційні питання: правила компанії, її структура, як відбувається взаємодія, а чому так, до кого з якого питання звертатися;



Рис. 3.2 – Аспекти ефективного системного онбордінгу
(сформовано автором. Джерело [41, с.255])

3) адаптація до корпоративної стратегії підприємства – потрібно зрозуміти працівнику як, куди і навіщо йде компанія, як і куди в ній буде йти я;

4) адаптація до корпоративної культури – що у нас прийнято і немає, який стиль спілкування, традиції і неформальні правила, що допоможе влитися в команду.

Переваги онбордінгу полягають у тому, що новий та вже давно працюючий співробітник буде швидше адаптуватися до змін, до нових видів робіт і не знижуватиме продуктивність всього відділу. Керівництво компанії та колеги будуть менше часу витрачати на наставництво і коучинг. Для того, щоб робота у компанії була плідна, працівник отримуватиме повний набір інформації, який допоможе швидко налагодити зв'язки з колективом та відчутти себе своїм. Це допоможе повноцінно реалізувати себе та принесе користь як працівнику так і компанії.

За рахунок онбордінгу співробітник вбирає корпоративні цінності і стратегію компанії відразу, та розуміє підходять вони йому, чи ні. Якщо команда рухається в одному напрямку, робота злагоджена, робітник не

вносять хаос у виробничий процес. Адаптація співробітників – витратне у діло. Самі працівники, без допомоги адаптуються довше та іноді складно подолати дистанцію з новим колективом. Психологічний стан завжди відображається на роботі та зменшує її ефективність, навіть якісне навчання не допоможе без взаєморозуміння та гарних відносин, а тому з'являється висока ймовірність, що що-небудь піде не так, і працівник надовго не затримається. Як результат маємо факт того, що витрати не встигнуть окупитися та майже відразу необхідні будуть нові інвестиційні ресурси для рекрутменту [41, с.255].

На даний, актуально використання онбордінгу в кризових умовах господарювання туристичного бізнесу, можливо окреслити напрямки його введення:

1. Провести аудит. Як зараз в компанії адаптують співробітників? Всі чотири аспекти охоплені, що западає, в чому проблеми? Буває, всі аспекти охоплені, але в процесах бардак – і через це онбордінг погано працює.

2. Налагодити робочий процес – welcome-зустріч, кінець випробувального терміну та ін. Організувати навчальний процес – онлайн-курси, семінари, тренінги та ін.

3. Поєднати напрямки адаптації співробітника з параметрами, що дозволить отримати в результаті цільову модель онбордінгу.

4. Можливо підібрати формати контенту і подачі, а можливо – онлайн-курс на платформі для навчання).

5. Зробити контент. Зрозуміти, де брати інформацію, хто в компанії її носій. Добути інформацію і подати у потрібні формати.

6. Автоматизувати навчання. Найзручніший спосіб це зробити – перенести все на платформу для дистанційного навчання.

7. Розпочати навчальний процес, але для початку запустити пілотний проєкт, щоб виявити і доопрацювати проблемні місця, а потім можна масштабну історію.

8. Можливість організування коучингу. Поки онлайн-навчання буде виконувати свої функції, паралельно обов'язково слід вибудовувати механізм

забезпечення реального спілкування та перейняття досвіду з провідними працівниками, що допоможе доповнити програму адаптації, зробити її цілісною. [41, с.257].

Проведені дослідження дозволили виділити онбордінг в якості одного з дієвих інструментів подолання кризових явищ персоналу, і як ключовий процес кадрового менеджменту підприємств туристичного бізнесу.

В останні кілька років все більше компаній включилися в створення онбордінг –програм співробітників, змирившись із фактом, що без вдалої адаптації набагато складніше втримати новачків. І ось як тільки ми пристосувалися до актуальної теми адаптації команди, все перевернулося з ніг на голову. Але цей напрямок дуже потрібен керівникам для злагодженої роботи в команді.

Всі представлені напрямки антикризового менеджменту направлені на те, щоб туристична індустрія швидше вийшла з кризового стану та стала ефективно працювати, надаючи якісні послуги та приваблюючи нових клієнтів своїми новими формами діяльності та новими послугами.

3.2. Впровадження світових трендів та нових видів туризму

Сьогодні надзвичайно складні умови диктують власні правила поведінки та виживання бізнесу будь-якої сфери. Туристичний бізнес опинився чи не в найскрутнішому становищі. Тому виникла гостра необхідність пошуку нових альтернатив існування та розвитку. Досить багато праць, як закордонних, так і вітчизняних, присвячено аналізу потреб сучасного туриста та пошуку нових трендів туристичної індустрії задля їх задоволення. Проте вони не охоплюють абсолютно всі зовнішні фактори, які постійно змінюються, та впливають на специфіку та розвиток туризму, зокрема ті, що пов'язані з військовими діями, які відбуваються зараз в Україні.

В час, коли в Україні, відбуваються безперевні військові дії, які уносять тисячі життів мирного населення, руйнується житлова та виробнича

інфраструктура, завдається величезної шкоди здоров'ю людей та екології країни, більшість підприємств поставили свою діяльність «на паузу», але все це питання часу [45, с. 112].

Туристичний бізнес, який останнім часом, у період карантинних заходів, втратив велику кількість підприємств бізнесу, зазнав величезних збитків, потроху адаптується до змін зовнішнього середовища, та пропонує нові напрямки та нові підходи до надання туристичних послуг. Відбуваються величезні трансформаційні зміни у всіх можливих проявах, та перш за все ці зміни стосуються нового мислення, ухвалення нових не стандартних рішень, час творчості, час пошуку незвичайних методів, схем, впровадження інноваційних технологій.

Зараз дослідженням нових видів і напрямків туризму займаються і українські і зарубіжні вчені. Вони пропонують нові тренди туристичної індустрії, напрямки, що приносять державам світу величезний дохід. Вчені з Нової Зеландії, які вивчають [46], дослідницький туризм, визначили, що особливо після COVID-19, після впровадження карантинних обмежень, люди стали використати більше віртуальних практик наукових, академічних/освітніх та ділового туризму, особливо тому люди стали більше використовувати нові технології і з більшою кількістю онлайн-освітніх продуктів, академічні та бізнес-послуги. Вони стверджують, що цей вид туризму може стати досить помітним, він залишається багатограним, динамічним, прогресивним, неповторним та адаптованим до сучасних змін зовнішнього середовища, тому дослідницький туризм потрібно розвивати і в Україні.

Інший вид туризму вивчають вчені з Непалу, одна з новітніх форм агротуризму – хорті-туризм, яка точно пов'язує розвиток садівництва з туризмом [47]. Через довгу пандемію ковіда, садівництво та туризм дуже постраждали. Комерційні садівники понести великі втрати через введення в країні карантинних заходів. Крім того, відбулося міжнародний туризм у 2020

році скоротився. У зв'язку з цим існує а необхідний багатообіцяючий підхід, який зможе швидко відродити ці два сектори після пандемії ковіду.

Хорті-туризм – це нова концепція для Непалу з величезними можливостями, масштабами та викликами. Він об'єднує два комерційні підприємства, садівництва та туризму в одній галузі чи місці. Найважливіша користь від нього полягає в тому, що він забезпечує подвійну перевагу туризму та садівництву фермерам. У зв'язку з цим хорті туризм може бути ефективним і стійким підходом до їх відродження два сектори після пандемії що в кінцевому підсумку збільшило кількість фермерів доходи з експоненційною швидкістю. Стійке економічне зростання може бути досягнуто шляхом об'єднання цих двох секторів, для України це теж може бути дуже затребуваним напрямком туристичного бізнесу.

Напрямок діловий туризм – це, по суті, форма подорожі, яка передбачає здійснення ділової діяльності, але знаходячись далеко від дому. Але період пандемії вносить свої корективи у методи його реалізації. Автори статті вважають, що ключову роль у відновленні галузі відіграватиме активна політика держави у сфері туризму, її готовність співпрацювати з приватним сектором, аеропортами, авіакомпаніями, туроператорами, готельєрами; просувати імідж країни на національному та міжнародному рівнях; заохочувати безпечні подорожі, а також надавати всебічну підтримку, у тому числі інформаційну, бізнесу та туристам: тримати в курсі щодо загальнонаціональних і регіональних медичних протоколів, зробити доступною інформацію про актуальні контакти закладів охорони здоров'я тощо. В останні кількох років український MICE-туризм став одним з основних напрямів ділової діяльності країни, тому його потрібно розвивати.

Останнім часом у світі з'являються все більше нових видів туризму, які затребувані часом, тому дана тема потребує удосконалення та є дуже актуальною.

Світовий ринок туристичної індустрії, який раніше був дуже стабільний та мав бурхливий розвиток, за останні три роки дуже втратив свої позиції. Але

він має тенденції відновити свій потенціал, трансформуючи свою діяльність та послуги, змінюючи підходи до управління та запроваджуючи нові тренди туризму [45, с 113].

Людина влаштована так, що їй потрібно відпочивати після робочого тижня, та чим якісніший відпочинок, тим ефективніша її праця. З віком життєвий простір людини постійно розширюється, але після набуття певного досвіду та світогляду у похилому віці людина починає звужувати свій життєвий простір, змінює цілі своїх подорожей та кількість поїздок. Вважається, що для розуміння взаємозв'язків людини та її зовнішнього оточення необхідно узагальнення існуючих понять до визначення особистості як суб'єкта власності життєдіяльності. В цьому напрямку поки що нерозкритим залишається питання можливості впливу на зміну величини життєвого простору людини за допомогою туристичних послуг [48, с.65].

Але такий відпочинок як був раніше років десять, п'ятнадцять назад сучасного туриста не влаштовує. Сучасна туристична індустрія повинна трансформуватися, тому що цього вимагають зміни, які відбуваються у навколишньому середовищі.

В умовах цифрових трансформацій, радикального переосмислення роботи організації, усі підприємства удосконалюють або змінюють свої технології, бізнес-процеси, підвищують кваліфікацію працюючого персоналу, керівництво розробляє нові стратегії, робиться все, щоб збільшити ефективність роботи бізнесу та повністю задовільнити зростаючі потреби споживачів, а особливого значення набувають індивідуальні послуги. Для того, щоб у сучасному світі ці послуги були якісними та затребуваними необхідно використовувати цифровізацію послуг у туристичному бізнесі. Це не тільки технології, бути цифровою організацією означає не лише використовувати цифрові продукти, послуги та взаємодію з клієнтами.

Не можливо мати співробітників компанії нового рівня, високої кваліфікації та культури, з відповідним набором знань, якщо в них не має освіти належної якості та вони не мають поняття цифрової культури.

На цифрову культуру впливають безліч чинників – від розмірів компанії до галузі або навіть країни, в якій працює бізнес. Є важливих 10 принципів, які впливають на формування цифрової культури:

1. Клієнтоорієнтованість: в центрі всіх напрямків діяльності – клієнт або користувач, співробітники при розробці продуктів або послуг ставлять себе на місце клієнта. Цифрова трансформація, де впроваджуються технології заради них самих, приречена [49]. Дуже важливо розуміти: чому на даний час потрібен той чи інший товар або послуга. Не має сенсу запроваджувати те, на що не має попиту сучасного ринку, або те що втратило час свого існування.

2. Ціннісний підхід: базується на такому неоднозначному понятті, як економічна цінність товару. Економічна цінність товару (ЕЦТ) – це корисність у вигляді задоволення або економії, яку приносить товар (послуга) споживачеві [50].

3. Робота на основі даних: в цифровій культурі забезпечена якість даних і інформації, і рішення приймаються на основі data.

4. Відкритість до радикальних змін (disruption): швидка адаптація персоналу до змін навколишнього середовища, зміни у підходах в прийнятті рішень, нестандартне мислення, зміни у бізнес-моделях, у технологіях, структурах.

5. TL-підхід (test and learn): це потужний інструмент для маркетологів, він дозволяє їм приймати більш ефективні рішення, і зрозуміти, що працює, а що ні, і де відкриваються нові можливості для зростання продуктивності, дозволяє їм приймати кращі бізнес-рішення [51].

6. Динаміка прийняття рішень: працівники діють і реагують швидко, акцент на діях, а не на плануванні. У швидко мінливому цифровому світі планування і прийняття рішень повинні переходити від довгострокового до короткострокового.

7. Для того, щоб підвищити динаміку, потрібно розширити права і можливості для співробітників: працівники мають отримати автономію для прийняття власних рішень [49].

8. Відкритість: комунікації між різними рівнями в ієрархії – прямі і чесні. Дуже важливий пункт – це трансформація «вертикальної» комунікації (за ієрархією – зверху вниз) на «горизонтальну», контролю – на делегування.

9. Колаборація: спільна діяльність у певній сфері двох або більше людей, компаній чи організацій, для більш успішної ефективної роботи підприємства співпраця цінується більше, ніж індивідуальні зусилля. Також і в цифровій культурі більший успіх відбувається завдяки колективній роботі. В процесі колаборації, люди або представники організацій обмінюються своїми знаннями, досвідом, корисною інформацією, навчаються, щоб у підсумку досягти згоди (консенсусу).

10. Формування екосистеми: кожна організація розвивається та змінюється разом з зовнішнім середовищем, будь-яка інноваційна діяльність, яка забезпечує конкурентні переваги підприємства, повинна зберігати екосистему.

У туристичному бізнесі, як у інших видах, змінюються потреби споживачів послуг, змінюються види туристичної діяльності, з'являються нові форми, нові тренди.

Види туризму мають велике значення для практичної діяльності працівників туристської сфери. Вони допомагають виявляти попит на туристичні послуги і формувати ринок туризму, виробляти і реалізовувати туристичні продукти, вирішувати проблеми територіального розміщення об'єктів туристичної інфраструктури, планувати розвиток матеріальної бази туризму [52]. Взагалі бізнес, який приносить великій дохід державі, потрібно розвивати та вкладати в нього інвестиції та запроваджувати нові види і форми.

Раніше основними видами туристичної діяльності були: рекреаційний туризм; екскурсійний туризм; оздоровчий туризм; діловий туризм; науковий туризм; сільський туризм; екологічний туризм; релігійний туризм; освітній туризм; шопінг-туризм та інші.

Сучасні тренди туристичної індустрії змінюються, час потребує змін та вимагає нових підходів, прийняття не стандартних рішень, переходу на інший,

якісний рівень надання послуг. Туристичні послуги, які повинні надаватися в умовах цифровізації ринку, повинні використовувати сучасні цифрові технології та мати індивідуальний підхід до клієнта, з великим додатковим спектром послуг.

Тому поряд з існуючими видами туризму, з'являються світові тренди туристичної індустрії, які повинні більше задовільнити зростаючі потреби споживачів даної послуги. Особливо, поява нових напрямків була затребувана після тривалої пандемії та довгих карантинних заходів.

Нестача коштів, втрата роботи та обмеження у вільному часі зумовила появу таких нових напрямків, як наприклад є bleisure (business + leisure), це поєднання бізнес-поїздок та відпочинку. В останні 3 роки, ми були змушені перейти до дистанційної форми роботи та навчання, це призвело до появи нового тренду «суміщення відпочинку з роботою», що отримав назву WFHotel (working from hotel – робота з готелю), якщо є потреба змінити картинку навколо себе, можливість працювати віддалено та суміщати роботу та відпочинок, та отримувати задоволення від такої праці [5, с.52].

Ще один сучасний тренд туризму – це соло-туризм, тобто подорожі наодинці, який теж став дуже популярний особливо в часи пандемії. Отримати гарне враження, згорманізувати свій емоційний стан, відпочити від мегаполіса та побути наодинці з природою, безпечно від людей, з додержанням дистанції.

Також поява міні-подорожей, тури вихідного дня, набули значного поширення, в період економічної кризи та кризи пандемії. Багато хто втратив роботу та доходи, це призведе до економії. Можливість за декілька днів відпочити, отримати задоволення від проведеного часу, подивитись щось цікаве, нове, як ковток свіжого повітря. Це не настільки затратно і дасть змогу дождатись повноцінної відпустки, а головне встановити сили та психологічний стан.

Поява ще одного сучасного тренду туристичної індустрії – Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку, велика кількість туристів, а саме 53% віддають перевагу поїздкам, які вони можуть дозволити собі у

короткостроковій перспективі. Неможливість на даний момент щось планувати, бюджет, особливо відпустку, маємо тільки короткострокові плани. Прекрасний варіант – суміщення роботи, навчання та відпочинку – це реальна можливість на теперішній час, для багатьох людей. Цей тренд додатково отримає своїх прихильників.

Прихильників здорового способу життя, яких останнім часом збільшилось, дуже приваблює велнес-туризм, напрямок туризму, який дозволяє контролювати, підтримувати свій фізичний, психологічний та емоційний стан. Останні роки все більше тих, хто дотримується правильного способу життя [5, с. 53].

Цифровізація ринку туристичних послуг, дає можливість іншої реальності. Поява онлайн-турів, дає змогу великій кількості споживачів послуг, не виходячи з дому, отримати неймовірні враження, особливо у час, карантинних обмежень та безпеки життя людей.

Але час змінює все на своєму шляху, готує нас до того, що майбутні тренди туристичної індустрії, які з'являться незабаром, будуть зумовлені швидкими змінами, які постійно відбуваються у світі. Нам дуже важливо мати уяву про появу нових напрямків та видів туризму. Тому що важливий попит на ті або інші супутні послуги, які будуть надаватися, прогноз та планування інвестицій у нові напрямки туристичного бізнесу.

На рисунку 3.3 представлено трансформація видів та трендів розвитку туризму.

У свою чергу, у дослідженні глобальної консалтингової компанії The Future Foundation [54], вказано на трансформацію типів мандрівників, зокрема виділено шість нових типів, які з'являться до 2030 р.:

- 1) фанати соціальних мереж (Social Capital Seekers), які будуть планувати відпустку виключно з урахуванням онлайн-аудиторії, в значній мірі ґрунтуючись на туристичних оглядах і рекомендаціях знайомих. Бурхливий розвиток соціальних мереж, заточене під генерування публікацій і «лайків», може сформувати абсолютно новий туристичний сегмент;

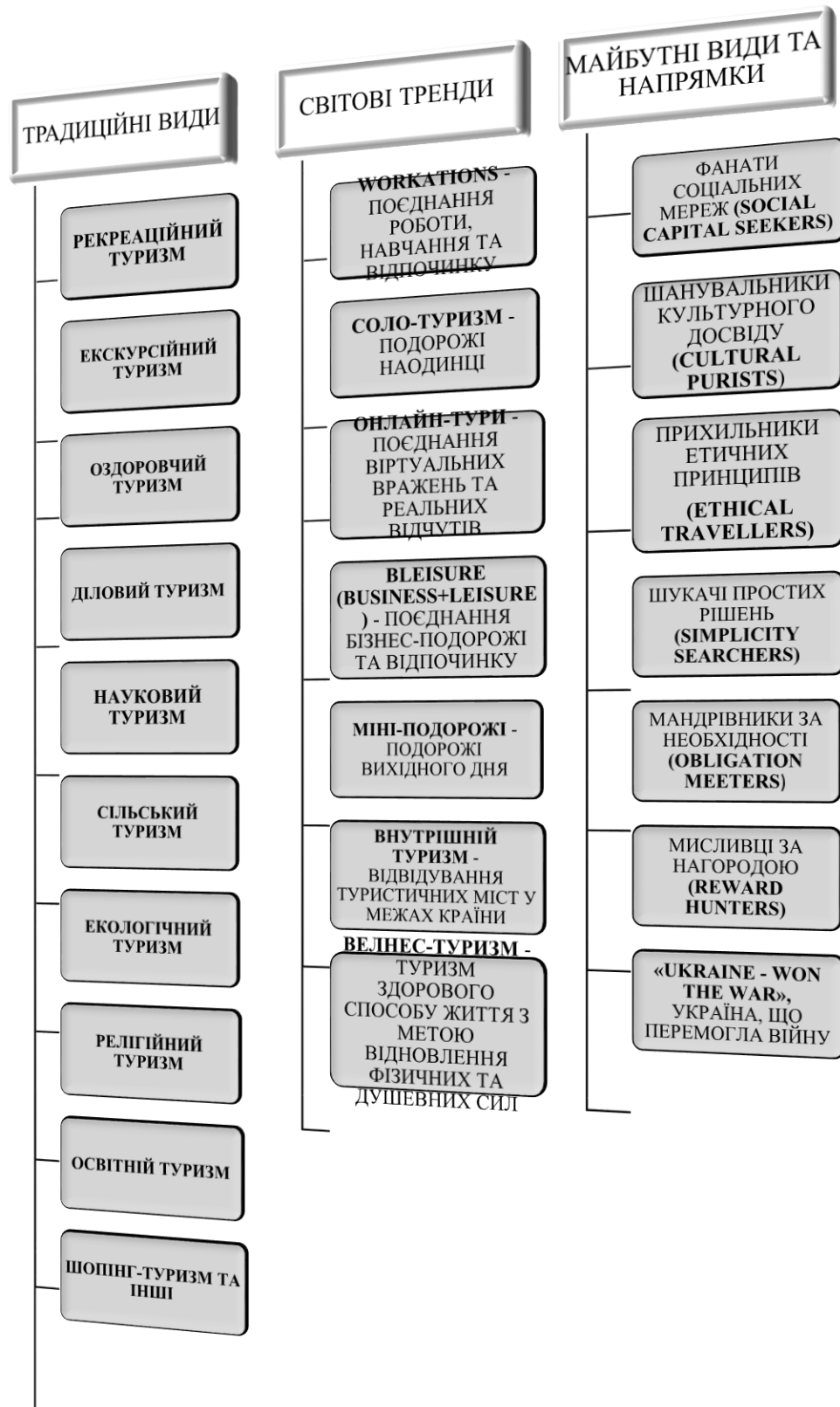


Рис. 3.3 – Трансформація видів та трендів розвитку туризму.

Джерело [45, с. 118]

2) шанувальники культурного досвіду (Cultural Purists), які розглядають

подорожі як шанс зануритися в чужу, часом навіть доволі дискомфортну культуру, тоді як насолода відпусткою залежить від автентики досвіду;

3) прихильники етичних принципів (Ethical Travellers), які будуть планувати поїздки у відповідності з етичними переконаннями, такими як необхідність зниження парникових викидів або поліпшення життя інших людей. Під час відпустки такі мандрівники часто імпровізують або беруть участь у волонтерських проєктах, місцевому суспільному розвитку чи діяльності із захисту навколишнього середовища;

4) шукачі простих рішень (Simplicity Searchers), які виберуть комплексні пропозиції, щоб уникнути необхідності щось організувати самостійно. Відпустка для цієї категорії туристів – рідкісна можливість відпочити, тому безпека і приємне проведення часу повинні бути гарантовані;

5) мандрівники за необхідності (Obligation Meeters), що запланують подорож у зв'язку з якоюсь подією або завданням, будь то бізнес-поїздка або відпочинок, і тому будуть обмежені в часі і бюджеті; вони віддадуть перевагу технологіям, в основі яких лежать алгоритми, які позбавлять від зайвої метушні;

6) мисливці за нагородою (Reward Hunters), які насолоджуються подорожами, сприймаючи їх як якусь нагороду або досвід «must have», який стане ефективним вкладенням коштів, часу та енергії робочих буднів [41, с. 346].

Військові події, які вже довгий час продовжуються в можуть зумовити появу ще одного напрямку туристичного бізнесу – військового туризму, наприклад, це напрямок «Ukraine – won the war», Україна, що перемогла війну. Велика кількість прихильників нашої країни у всьому світі, яка спостерігає за нами весь час, які надають допомогу, підтримують нашу країну, нашу свободу, нашу незалежність, після війни будуть прагнути побачити все, що зробила війна з нашою державою, нашими містами.

Велика кількість людей захочуть побачити наші зруйновані міста, особисто побувати у центрі цих подій. Цей напрям приверне до себе значну увагу людей усього світу, які захочуть відчутти подих війни, зіткнутися з

пам'яттю і вічністю, з місцями бойової слави великого народу.

3.3. Військовий туризм як стратегічний напрямок розвитку туристичного бізнесу в Україні

Туристичний бізнес, якій досить успішно працював останні 20 років, ніколи не стикався з такою кількістю факторів, які негативно вплинули на його діяльність, як пандемія та війна. За останні три роки туристичний бізнес втратив біля 25% підприємств галузі. Велика кількість працівників залишились без роботи, компанії збанкрутіли, але головне, що багато підприємств вийшли з ринку назавжди.

Військові події, які останнім часом відбуваються в Україні, показують нам всю велич та героїзм українського народу, який довгий час не тільки протистоїть численному війську нападників, але й відвоює власні території, відбудовує зруйновану інфраструктуру, виконує соціальні обов'язки перебуваючи в складних умовах обмеженості ресурсів та скорочення реального сектору економіки.

Війни руйнують туристичні міста, завдаючи шкоди їхнім культурним і природним пам'яткам. Проте післявоєнні міста мають великий потенціал для розвитку завдяки ретельному та комплексному плануванню туристичного бізнесу.

У цей складний час новим сучасним трендом індустрії туризму може стати – військовий туризм. Є велика кількість бажаючих побачити на власні очі те, що зараз відбувається в нашій країні, зануритися у військові події, отримати враження від побачених зруйнованих будинків, зруйнованих міст, доторкнутися до війни, а головне, є багато бажаючих надати країні фінансову та фізичну допомогу. Ефективне комплексне планування цього процесу дозволяє залучити, як вітчизняних так і іноземних туристів з усього світу, таким чином принести додатковий дохід державі.

Термін військовий туризм не відноситься до конкретного виду відпочинку. Точніше, це загальне визначення туристичних послуг,

конкурентна перевага яких має військове підґрунтя [55].

Деякі науковці [56] визначають військовий туризм, як сегмент культурного туризму та встановлюють, що можливо вважати ресурсами військового туризму, наприклад: військові підрозділи, військові музеї та підприємства по'язані з військовими діями, поля битв, документи та військове озброєння.

Цей вид туристичного бізнесу доцільно розподілити на два основні напрямки – зосереджені на використанні військової техніки, і послуги, які по'язані з військовими історичними подіями.

Військовий туризм, зорієнтований на використання військової техніки, можливо розглядати в сегменті пригодницького туризму. Клієнти мають змогу вибирати між різноманітними військовими видами діяльності, наприклад, стрільбою з військового озброєння, їздою на танку або польотами на бойових літаках.

Досвід отриманий за цими послугами спрямований радше на розваги, ніж на освітні цілі. Потенційними цільовими групами є люди, які цікавляться конкретно військовою технікою, або люди, які прагнуть отримати надзвичайні враження.

Оскільки різниця в цінах у цьому сегменті величезна, цільова група варіюється від людей від середнього до дуже високого доходу. Послуги військового туризму по'язані з бойовими історичними подіями ґрунтуються на відвідуванні колишніх місць битви та місця військово-історичного значення. Наприклад, в Україні це по-перше, території активних воєнних дій – від Харкова до Миколаєва, включаючи весь донбаський регіон, місця військової слави ЗСУ, та по-друге – історичні місця, по'язані з Другою світовою війною.

Цей напрямок зосереджується на отриманні пасивного досвіду та має чітко виражену освітню мету. Потенційними цільовими групами є ветерани, які приймали участь у боях, що відбувалися в певних місцях та їх сім'ї, а також туристи, які цікавляться історією.

Додатковими, але не менш цікавими напрямком мілітарі-туризму, що

включає обидва напрямки – є відтворення історичних воєнних подій із застосуванням військової техніки – гармат, танків, літаків і ін. Цей різновид також передбачає цільову групу, яка страждає радше від психічного, ніж від фізичного стресу в повсякденному робочому середовищі, що негативно впливає на їхні бажання та потреби.

Взагалі, цільовий ринок для військового туризму, складається з різних секторів. Глибока сегментація потребує докладного розгляду цих субринків, їхніх вимог та особливостей. Зрозуміло, що цільовий ринковий сегмент для польоту на літаку-винищувачі і цільовий ринковий сегмент для військово-історичного туру відрізняються за поведінковими, психологічними та профільними вихідними даними.

Це може привернути ще більше уваги до військового туризму в Україні, незвичайних локацій з міст бойових дій, можливості побувати в районі останніх боїв та приміряти військову техніку та зброю.

Майбутні програми відновлення, про які зараз говорить уряд, мають охоплювати й туризм. Крім того, важливо вже сьогодні почати переговори зі світовими мережами готелів і запропонувати їм зайти в Україну, створити стратегії розвитку після війни.

Якщо ви зараз плануєте розвивати туристичний бізнес в країні, то цим моментом можна скористатися. Тільки якщо ми плануємо заздалегідь, ми дійсно зможемо скористатися моментом, коли інтерес до нас буде ще високим, а бойові дії нарешті припиняться [57].

Головне розуміти, що події, які зараз відбуваються в країні, привертають до неї додаткову світову увагу, яку необхідно використовувати для підтримки туристичної галузі та розвитку туристичного бізнесу в цілому. А військовий туризм є надзвичайно важливою частиною культурного туризму, яку слід враховувати при розробці національної туристичної стратегії.

ВИСНОВКИ

Туристичний бізнес вважається одним з найприбутковіших у світі. Але останні три роки, в період пандемії та в умовах війни, ця галузь опинилась у кризовому стані. Це все, обумовило керівництво туристичного бізнесу розробити антикризові стратегії та заходи для виходу зі цього стану.

Окрім цього, поява в туристичних компаніях антикризових менеджерів, дасть можливість прогнозувати кризу підприємства та протидіяти їй, а також розробляти антикризові стратегії та заходи для того, щоб підприємства туристичного бізнесу могли стабільно та ефективно займатися своєю діяльністю.

Використання запропонованої паралельної антикризової стратегію, дозволить антикризовому бізнесу, яка передбачає модифікації послуг, для розширення можливості своєї діяльності, для туризму – це організація коворкінг центру або ХАБу. Створити для молоді додатковий простір, для цікавого та корисного проведення часу, розробки спеціальних проєктів, проведення тренінгів, семінарів та зустрічі з цікавими людьми. Такі центри можливо запровадити у будь-якому місті країни, або світу, це буде розвивати як внутрішній, так міжнародний туризм, дасть додаткової привабливості та індивідуального підходу для споживачів послуг, тому що такі центри можливо розробити, враховуючи індивідуальні запити та потреби молоді.

Введення в діяльність туристичного бізнесу паралельно-послідовної антикризової стратегії, яка за допомогою впровадження в Україні світових трендів та організації нових видів туризму дозволить отримати додатковий дохід туристичним компаніям. Такими видами можуть бути зелений туризм, діловий туризм, хорті-туризм, Workations та інших трендів.

Використання антикризової стратегії виживання – це можлива роботизація деяких процесів туристичного бізнесу, для зменшення контактів між туристами в готелях, впровадження в роботу інтерактивних роботів для

виконання певних функцій. Також впровадження різних цифрових додатків, які економлять час та гроші мандрівників.

Впровадження антикризової стратегії прориву – це для туристичного бізнесу, це поява нових форм туризму та нових напрямків діяльності, таких як хорти туризм, військовий туризм. Впровадження єдиної цифрової платформи, для нової можливості надання інформації, щодо діяльності будь-якої туристичної компанії України, про послуги компанії, інклюзивні можливості, які вона надає.

В кваліфікаційній роботі:

- визначені проблеми туристичного бізнесу та причини виникнення кризи у туристичних компаніях;
- досліджено різновиди криз підприємства та її особливості у туристичній індустрії;
- розкрито сутність сучасних стратегій та напрямків антикризового менеджменту підприємства, а також визначено, які антикризові стратегії та напрямки, які можливо використати у туристичному бізнесі, наприклад стратегії прориву, виживання, паралельну та паралельно-послідовну.
- досліджено вплив світової кризи пандемії на туристичну галузь в світу та в Україні, а також систематизовано заходи, розроблені країнами світу для швидкого виходу з кризового стану.
- досліджено вплив військових подій на туристичну галузь;
- узагальнено світовий досвід країн по виходу з кризового стану туристичного бізнесу, та заходи що можливо використати для України;
- розроблено стратегії та напрямки антикризового менеджменту туристичної індустрії;
- надані пропозиції, щодо використання світових трендів та нових видів туризму;
- запропоновано використання онбордінгу персоналу в туристичного бізнесу, для кращої, швидкої адаптації нового персоналу в новій компанії, а також для швидкого навчання новим навичкам в роботі;

– запропоновано впровадження військового туризму як напрямку стратегічного розвитку туризму .

Практична значимість одержаних результатів полягає: у впровадженні у діяльність туристичних компаній антикризових менеджерів, для того, щоб підприємства туристичного бізнесу могли ефективно займатися своєю діяльністю. Запропоновані антикризові стратегії: виживання, прориву, паралельну стратегію та паралельно-послідовна.

В роботі запропоновані антикризові напрямки антикризового менеджменту, які дозволять туристичним компаніям адаптувати туристичний бізнес до нових умов діяльності та дадуть можливість розширити її, за рахунок розвитку в нас світових трендів туризму, особливо таких як Workations – поєднання роботи, навчання та відпочинку, та bleisure (business + leisure), це поєднання бізнес-поїздок та відпочинку.

Запропоновано організація на Україні військового туризму як стратегічний напрямку туристичного бізнесу, а також використання обнордінгу персоналу туристичних компаній для підвищення кваліфікації працівників туристичної індустрії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Герасимів З. М., Христенко Г. М. Особливості розвитку туризму в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8890> (дата звернення: 11.09.2022).
2. Чаркіна Т. Ю. Концептуальні засади забезпечення антикризового управління пасажирського комплексу залізничного транспорту. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 45 – 49.
3. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством: підручник. Київ : Київ. Нац. тор. екон. ун-т, 2005. 824 с.
4. Ковалевська А. В. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління підприємством» для студентів 5 курсу заоч. форми навчання ЦПО і ЗН освітньо-кваліфікаційного рівня «бакалавр» галузі знань 0305 – Економіка та підприємництво напряму підготовки 6.030504 – Економіка підприємства та слухачів другої вищої освіти заоч. форми навч. ОКР спеціаліст спеціальності 7.03050401 – Економіка підприємства (за видами економічної діяльності) / ХНУМГ ім. О. М. Бекетова. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2016. 140 с.
5. Чаркіна Т., Зайцева В., Пікуліна О., Реукова А. Сучасні тренди розвитку та нові напрями туристичної індустрії. *Агросвіт*. 2022. № 3. С. 49 – 56.
6. Гребенюк Г. М., Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В., Пікуліна О. В. Інноваційний підхід до розвитку туризму та готельно-ресторанного бізнесу України в умовах кризи. *Агросвіт*. 2021. № 5–6. С. 57 – 62.
7. 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.
8. Первая глобальная информационная панель для сбора информации о туризме. URL: <https://www.unwto.org/tourism-data/unwto-tourism-dashboard> (дата звернення: 11.09.2022).
9. Мудрак Л. Комунікація і криза як громадам протистояти викликам і успішно діяти в період кризи. URL:

https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/663/%D0%9A%D0%BE%D0%BC%D1%83%D0%BD%D1%96%D0%BA%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D1%96_%D0%BA%D1%80%D0%B8%D0%B7%D0%B0_-_%D0%BF%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%9B%D0%B0%D1%80%D0%B8_%D0%9C%D1%83%D0%B4%D1%80%D0%B0%D0%BA.pdf (дата звернення: 11.09.2022).

10. Туристичний бізнес під час коронавірусу. URL: <https://day.kyiv.ua/uk/article/ekonomika/turystychnyy-biznes-pid-chas-koronavirusu> (дата звернення: 11.09.2022).

11. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами. URL: http://econ.vernadskeyournals.in.ua/journals/2021/32_71_1/8.pdf (дата звернення: 11.09.2022).

12. Туризм: інноваційні рішення та прогнози. URL: <https://sfii.gov.ua/turizm-innovacijni-rishennya-ta-prognozi/> (дата звернення: 11.09.2022).

13. Коворкінг Центр URL: https://www.google.com/search?q=%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3+%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80+%D1%86%D0%B5&rlz=1C1IXYC_ruUA934UA934&oq=%D0%BA%D0%BE%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%BA%D1%96%D0%BD%D0%B3+%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D1%83+%D1%86%D0%B5&aqs=chrome.2.69i57j0i22i30l2.9842j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8(дата звернення: 11.09.2022).

14. Хаб: простір для розвитку та розваг молоді. Чи потрібен він Сихову? URL: <https://sykhiv.media/hub-prostir-dly-rozvytku-ta-rozvag-molodi-chy-potriben-vin-sykhovu/#>(дата звернення: 11.09.2022).

15. Білецька І. М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> (дата звернення: 11.09.2022)

16. Маркіна І. А., Маховка В. М. Антикризове управління туристичними організаціями і підприємствами як засіб формування їхніх конкурентних переваг. *Економіка та управління підприємствами. Проблеми економіки*. 2014. № 2. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2014-2_0-pages-205_210.pdf (дата звернення: 11.09.2022)

17. Данілова О. М., Паламарюк М. Ю., Цимбал Є. С. Реалізація заходів антикризового управління туристичною галуззю в період пандемії COVID-19 URL:https://archer.chnu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2919/1/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%A7%D0%B5%D1%80%D0%BD%D1%96%D0%B2%D1%86%D1%96.pdf (дата звернення: 11.09.2022)

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

19. 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.

20. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. Оновлення до документа «Дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні». URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf>. (дата звернення: 11.09.2022)

21. World Data Atlas. URL: <https://knoema.com/atlas> (дата звернення: 11.09.2022)

22. Бондаренко Ю. Г., Романюк Е. В. Стан та перспективи розвитку туристичної галузі в умовах пандемії. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23598/210488verstka-134-145_0.pdf (дата звернення: 11.09.2022)

23. Карантин. Як світ рятує туристичну галузь. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3090351-karantin-ak-svit-ratue-turisticnu-galuz.html> (дата звернення: 11.09.2022)

24. Марценюк Л. В. Організація залізничного туризму в Україні : монографія / Дніпропетр. нац. ун-т залізн. трансп. ім. акад. В. Лазаряна. Дніпро, 2017. 351 с.

25. Туристична галузь після війни: чи можлива реанімація та антикризове управління? URL: <https://blog.liga.net/user/idvorskaya/article/44952> (дата звернення: 11.09.2022)

26. 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/> (дата звернення: 11.09.2022)

27. Тури до Польщі масово скасовують на тлі війни в Україні. Режим доступу: https://24tv.ua/turi-do-polshhi-masovo-skasovuyut-tli-viyni-ukrayini_n1918241/amp (дата звернення: 11.09.2022)

28. Топ-25 туроператоров 2020 года. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://turprofi.com.ua/rejtingi/3531-top-25-turoperatorov-2020-goda> (дата звернення: 11.09.2022)

29. Аналитическая записка Генерального секретаря по туризму и COVID-19. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.unwto.org/tourism-and-covid-19-unprecedented-economic-impacts> (дата звернення: 11.09.2022)

30. Кризовий менеджер. [Електрон. ресурс] – Режим доступу: <https://www.work.ua/career-guide/crisis-manager/> (дата звернення: 11.09.2022)

31. 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.

32. 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.

33. 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 (дата звернення: 11.09.2022)
34. 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.
35. 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> / (дата звернення: 11.09.2022)
36. Що таке маркетинг впливу і як його використовувати для свого бізнесу. URL: <https://ag.marketing/blog/shcho-take-marketing-vplivu/> (дата звернення: 11.09.2022)
37. Названы самые дешевые страны Европы для посещения в 2023 году. URL: <https://www.unian.net/tourism/news/byudzhetnyy-turizm-samye-deshevyev-evropeyskie-strany-dlya-poseshcheniya-v-2023-godu-12049650.html> (дата звернення: 11.09.2022)
38. Реінжиніринг. URL: <https://pidru4niki.com/16280414/menedzhment/reinzhiniring> (дата звернення: 11.09.2022)
39. 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.
40. Основи HR: онбординг/адаптація персоналу. URL: <https://hurma.work/blog/osnovi-hr-onbording-adaptacziya-personalu/> (дата звернення: 11.09.2022).

41. Чаркіна Т. Ю. Теоретико-методологічні основи формування системи антикризового управління пасажирським комплексом залізничного транспорту : дис. ... д-ра екон. наук. Харків, 2021. 565 с.
42. Хіт Р. Кризовий менеджмент для керівників. Київ : Наук. думка, 2002. 566 с.
43. Управління антикризовою діяльністю підприємства : навч. посіб. / В. П. Кукоба ; ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2008. 395 с.
44. Шершньова З. Є., Багацький В. М., Гетманцева Н. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посібник / за заг. ред. З. Є. Шершньової. Київ : КНЕУ, 2007. 680 с.
45. Charkina Tetiana, Pikulina Olena, Zadoja Vyacheslav, Tsviliy Sergiy. Improvement of the tourism industry management due to introduction of new trends and types of tourism. *Philosophy, economics and law review Scientific Journal*. 2022. Vol. 2, no. 1. P. 111–120.
46. Shah Chetan, Alexander Trupp, Stephenson Marcus L. Deciphering tourism and the acquisition of knowledge: Advancing a new typology of ‘Research-related Tourism (RrT)’. *Journal of Hospitality and Tourism Management*. 2022. Vol. 50. P. 21– 30.
47. Gyawali Pramod, Bhandari Sagar, Shrestha Jiban. Horti-tourism; an approach for strengthening farmers’ economy in the post-covid situation. *Journal of Agriculture and Food Research*. 2022. Vol. 7 (2022). 100278. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666154322000114> (дата звернення: 11.09.2022)
48. Чаркіна Т. Ю., Марценюк Л. В. Туризм як засіб розширення життєвого простору людини. *Антропологічні виміри філософських досліджень*. 2017. Вип. 11. С. 63 – 70.
49. Успішна цифрова трансформація починається з культури. URL: <https://dtek.com/media-center/news/uspeshnaya-tsifrovaya-transformatsiya-nachinaetsya-s-kultury/> (дата звернення: 11.09.2022)

50. Ціннісний підхід. URL: https://pidru4niki.com/1628041436816/marketing/tsinnisniy_pidhid (дата звернення: 11.09.2022)

51. Evolving the Way Businesses Test and Learn With Experiments. URL: <https://www.facebook.com/business/news/evolving-the-way-businesses-test-and-learn-with-experiments> (дата звернення: 11.09.2022)

52. Основні види туризму та їх характеристика. URL: <https://tourkazka.com/osnovni-vydy-turyzmu-ta-yikh-kharakterystyka/> (дата звернення: 11.09.2022)

53. Let's shape the future of travel. URL: <http://amadeus.ru/news/pub.asp?aid=3160> (дата звернення: 11.09.2022)

54. Кляп М. П., Шандор Ф. Ф. Сучасні різновиди туризму: навч. посіб. Київ : Знання, 2011. 334 с.

55. Coelho J. Turismo Militar como segmento do Turismo Cultural: Memória,, Exprografias e Fruição Turística – Instituto Politécnico de Tomar. URL: <http://webmanager.ipt.pt/mgallery/default.asp?obj=4048> (дата зверн.: 11.09.2022)

56. Travel and war: what the tourism industry will look like after victory. URL: <https://www.epravda.com.ua/columns/2022/07/21/689436/> (дата звернення: 11.09.2022)

57. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. Київ : ЦУЛ, 2016. 504 с.

58. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні (Оновлення до документу «дорожня карта конкурентоспроможного розвитку сфери туризму в Україні») URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 11.09.2022)

59. Про запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.03.2020 р. № 211. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/211-2020-%D0%BF#T> (дата звернення: 11.09.2022)

ДОДАТКИ

Додаток А

Anthill Space

Головна відмінність Anthill Space від інших коворкінгів – сучасна відеостудія з хромакеєм, професійним освітленням і кліматичною системою. Водночас оплатити потрібно лише оренду студії, а допомога фахівців є безоплатною.

Вартість: місяць – від \$105 за робоче місце



Додаток Б

Смартворкінг «САД»

«САД» – найзеленіший коворкінг Києва. Резиденти мають доступ до багатофункціонального open space, кількох офісів, кімнати для переговорів і конференц-залу. Зелений інтер'єр у стилі лофт допомагає заспокоїтися та налаштуватися на роботу

Вартість: 1 година – 60 грн, далі – 50 грн/година; абонемент на місяць – від 2,7 тис. грн.



Додаток В

Коворкінг преміум-класу Creative State of Senator

Creative State of Senator – перша локація мережі бізнес-просторів Іллі Кенігштейн Creative States.

Локація розташована в діловому центрі столиці на 14м поверсі БЦ Senator і надає офісні рішення для команд будь-якого масштабу. Сьогодні він пропонує 55 готових офісів для команд від 1 до 40 осіб.



Основне ядро резидентів – міжнародні та українські ІТ-корпорації, стартапи, венчурні фонди і інноваційні компанії; крім зрілого бізнесу, простору мережі популярні серед фрілансерів.

Вартість: робоче місце на місяць – від \$250; офіс на місяць – від \$430.