

МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В ТУРИСТИЧНОМУ БІЗНЕСІ

***Анотація.** Дослідження присвячено встановленню механізмів антикризового менеджменту в туристичному бізнесі в умовах світової епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи. Автор висвітлює існуючі тенденції впливу епідемії COVID-19 на сферу туристичного бізнесу та шляхи подолання негативних наслідків для бізнесу.*

***Ключові слова:** туристичний бізнес, епідеміологічна ситуація, економічна криза, антикризові заходи.*

Актуальність. Наявна у світі епідеміологічна ситуація, результатом якої, безумовно, стане поглиблення світової фінансової кризи, зачепила всі сфери економіки, в тому числі, в першу чергу, негативні наслідки вже відчули підприємства сфери послуг та, зокрема, туристичного бізнесу. Фактично, туристичні компанії опинились в ситуації відсутності як попиту, так і пропозиції, враховуючи введення жорстких карантинних заходів по всьому світу, обмеження міжнародного транспортного сполучення та режиму роботи підприємств готельно-ресторанної сфери. Всесвітня рада з подорожей та туризму прогнозує втрату до 50 млн робочих місць в сферах туризму та гостинності через нинішню пандемію, а безпосередньо сектор подорожей скоротиться на 25% [1]. Відповідно вже сьогодні перед власниками бізнесу гостро постає питання скорочення витрат підприємств з урахуванням сучасних умов невизначеності, що зобов'язує туристичні компанії більш організовано підходити до проблеми ефективності власної діяльності.

Постановка завдання. Виходячи із визначеної актуальності, метою дослідження є встановлення механізмів антикризового менеджменту в туристичному бізнесі.

Результати дослідження. Індустрія туризму та гостинності у всьому світі дуже негативно реагує на пандемію через характер бізнесу, який завжди пов'язаний з подорожами людей. Історія показала, що епідемії та пандемії мають негайний вплив на діяльність готельно-ресторанного бізнесу, авіакомпаній, туристичних операторів та агентів тощо через міжнародні обмеження на подорожі, досить панічне висвітлення епідеміологічної ситуації в ЗМІ та жорсткі заходи урядів різних країн. На сьогодні сфера туризму є однією з найбільш постраждалих від спалаху епідемії коронавірусу COVID-19, який впливає як на попит, так і на пропозицію, що являє собою додаткові ризики галузі в умовах ослабленої світової економіки, геополітичної, соціальної та торговельної напруженості, а також нерівномірних можливостей серед основних виїзних ринків подорожей.

Враховуючи розвиток ситуації, що склалася, оцінити остаточний вплив епідемії коронавірусу COVID-19 на міжнародний туризм наразі неможливо. Для своєї первісної оцінки експерти сфери туризму та, зокрема, Всесвітня туристська організація (UNWTO) орієнтується на сценарій пандемії SARS 2003 року як орієнтир, враховуючи розмір та динаміку глобальних подорожей та поточні перебої, географічне поширення нового вірусу та його потенційний економічний вплив. Так, за оцінками UNWTO, глобальна кількість прибутків міжнародних туристів у 2020 році може знизитися від 1% до 3%, що менше від прогнозованого зростання на 3-4% на початку січня 2020 року. Така динаміка може призвести до втрати міжнародних надходжень від туризму від 30 до 50 мільярдів доларів США. Наразі, як очікується, найбільше постраждають Азіатський і Тихоокеанський регіони (зменшення міжнародних прибутків туристів від 9% до 12%, що нижче від прогнозу на 5-6% на початку січня 2020 року) [2]. Оцінки в інших регіонах світу на сьогодні не надаються, враховуючи динаміку та мінливість розвитку епідеміологічної

ситуації. Так, зокрема, спалах COVID-19 спричинив суттєву кризу в італійському туризмі – скорочення на 40% у своєму секторі. Сотні бронювань було скасовано, а майбутні бронювання суттєво зменшилися до кінця червня. Вплив на сферу туризму в Іспанії, Греції, Франції, Великобританії та інших країнах також буде суттєвим.

Міжнародні перевізники також не є виключенням з даної катастрофи. Різке падіння попиту матиме вплив на всіх авіа, автобусних та залізничних перевізників. За оцінками IATA, коронавірус спричинить зниження світового пасажирського руху на 4,7% та втрату пасажирів на 29,3 мільярда доларів [3]. Великі негативні економічні наслідки також матиме скасування ряду міжнародних туристичних виставок та салонів по всьому світу.

Враховуюче вищевикладене, відзначимо, що саме антикризовий менеджмент як система принципів і методів розробки, впровадження та реалізації керівництвом туристичних компаній комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження та подолання кризових явищ на підприємстві одним із завдань ставить збереження конкурентного становища на ринку.

В умовах епідеміологічної загрози, геополітичного колапсу та економічної кризи пріоритети антикризового менеджменту в туристичному бізнесі можна визначити наступним чином:

1. драйвери зростання бізнесу - визначити конкурентні переваги і фактори цінності компанії - зробити на них акцент, визначити вплив;
2. якість обслуговування - ні за яких умов не жертвувати якістю, оцінити на перспективу можливість отримання статусу лідера за якістю в своєму сегменті;
3. ліквідність - переоцінка структури капіталу, фокус на більш ліквідних активах, моніторинг значень фінансових коефіцієнтів в порівнянні з нормативами;
4. збільшення частки ринку - переграти конкурентів, збільшивши свою частку ринку, акцент на клієнтах, каналах збуту і програмах, що створюють максимальну цінність для компанії;
5. оптимізація витрат - переглянути бізнес-модель, домогтися максимальної операційної ефективності ресурсів;
6. вивірені рішення - користуватися тільки достовірною інформацією, визначити ключові індикатори успіху, приймати рішення на основі фактів, прискорити процес прийняття рішень;
7. гнучкість - змодельовати спектр сценаріїв щодо впливу кризи на фінанси, бізнес-процеси і персонал, адаптуватися, проявляти гнучкість в рамках обраних стратегій;
8. ключові співробітники - регулярно доводити інформацію до персоналу, визначити і мотивувати ключові кадри, залучати до процесу управління;
9. ключові клієнти - постійно підтримувати зв'язок і діалог з клієнтами, зрозуміти їх положення, вплив кризи, їх пріоритети і завдання;
10. нові можливості - визначити ключові фактори зростання після кризи, продовжувати інвестувати в інновації і імідж компанії, мислити стратегічно.

Необхідно підкреслити можливість використання рекомендованих напрямків в сукупності, а не окремо один від одного - тільки в цьому випадку можливе досягнення максимального ефекту.

Враховуючи вищевизначене, конкретизуємо складові механізму розробки та впровадження антикризових заходів підприємств туристичної сфери:

1. стимулювання споживчого попиту в межах внутрішнього туризму;
2. вибір надійних партнерів (зокрема, посилення співпраці зі страховими компаніями в аспекті пропозицій клієнтам страхування від невіїзду);
3. скорочення витрат і мінімізація ризиків, удосконалення і підвищення ефективності бізнес-процесів, підвищення якості послуг. Окрему увагу слід приділити:

- переведенню персоналу на віддалену роботу для скорочення постійних витрат на оренду офісних приміщень та супровідних витрат;
 - перегляду системи оплати праці персоналу в сторону розрахунку заробітної плати залежно від результатів праці;
 - розробці та пропозиції нових туристичних маршрутів з орієнтацією на інсайдинговий туризм (дана опція доступна як туроператорам, так і турагентам);
 - формуванню відтермінованого попиту на наступні туристичні сезони;
 - пропозиції супутніх послуг в туристичній сфері (дистанційні бізнес-тренінги, консультації з антикризового управління в туризмі, професійні вебінари тощо);
4. впровадження нових можливостей інтернет-технології - удосконалення сайту компаній, повний перехід на електронний документообіг, оптимізація роботи в месенджерах та соціальних мережах;
5. розроблення і використання програм заохочення постійних клієнтів і партнерів, активна робота з пошуком нових;
6. використання антикризової програми - і пасивної (зниження інвестицій), і активної (зростання ринкової частки і поглинання конкурентів).

Виходячи з вищевикладеного, слід відзначити, що криза - це не катастрофа, а стадія циклічного історичного розвитку. Період кризи - це вдалий час для оптимізації внутрішньої структури компаній, пошуку нових можливостей та активних заміन застарілих парадигм розвитку бізнесу на більш ефективні і перспективні.

Висновки. Фахівці передбачають, що пандемія коронавірусу в світі закінчиться до червня поточного року. Відповідно запуск механізму антикризових заходів туристичним підприємствам необхідно здійснити в найближчий час задля можливості ефективного продовження діяльності на ринку. Саме малий та середній бізнес, який складає 80% ринку туристичних послуг, знаходиться в групі найбільшого ризику, але водночас є найбільш гнучким та здатним адаптуватися до поточної ситуації за умов грамотного управління. Результативно проведені антикризові заходи дозволяють не лише нівелювати наслідки кризових тенденцій, але і створюють основу для нарощування конкурентного потенціалу сфери туризму і гостинності. Проходження активної фази кризи і поява перших ознак пожвавлення ринку не означають закінчення місії антикризового менеджменту. Ключові принципи і підходи управління в індустрії туризму в пост-кризовий період повинні полягати в наступному:

- керівництво компанією, спираючись на ключові фактори успіху;
- підвищення ефективності витрачання коштів;
- прояв гнучкості в бізнесі;
- спрямування маркетингових ресурсів не лише на утримання, але і на збільшення частки ринку.

Завдяки наскрізній економічній природі та глибокому соціальному впливу сфера туризму має унікальну позицію для того, щоб допомогти суспільству повернутися до стабільності та зростання після завершення пандемії, що буде можливим за умови збереження як ключових учасників ринку, так і невеликих компаній, які, власне, і складають ринок туристичних послуг.

Список використаних джерел

1. COVID-19: UNWTO Calls on tourism to be part of recovery plans) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unwto.org/news/covid-19-unwto-calls-on-tourism-to-be-part-of-recovery-plans> (дата звернення: 12.03.2020)
2. Tourism and Coronavirus disease (COVID-19) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://unwto.org/tourism-covid-19-coronavirus> (дата звернення: 13.03.2020)
3. Tounta P. Pandemic 2020: The impact on tourism and the shadowy points / P. Tounta [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.traveldailynews.com/post/pandemic-2020-the-impact-on-tourism-and-the-shadowy-points> (дата звернення: 05.03.2020)

Kostynets V., Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department
of Business-economics and Tourism,
Kyiv National University of Technology and Design
valeriya1989@i.ua

ANTI-CRISIS MANAGEMENT'S MECHANISMS IN TOUR BUSINESS

Summery. The research is devoted to the establishment of anti-crisis management mechanisms in the tourism business in the face of global epidemiological threat, geopolitical collapse and economic crisis. The author sheds light on the current trends of the impact of the COVID-19 epidemic on the tourism business and on ways to overcome the negative consequences for business.

Key words: tourist business, epidemiological situation, economic crisis, anti-crisis measures.

Краснокутська Н.С., д.е.н.,
завідувач кафедри менеджменту та оподаткування,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
krasnokutskaya.natalia@gmail.com

РІВНІ ТА ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У МЕНЕДЖМЕНТІ

Анотація. У роботі виділено ієрархічні рівні соціальної відповідальності у менеджменті (рівень персоналу, середнього та топ-менеджменту). Для кожного рівня визначено етичні принципи соціальної відповідальності, які сприяють формуванню довіри у відносинах із основними стейкхолдерами організації.

Ключові слова: соціальна відповідальність, стейкхолдери, рівні соціальної відповідальності, довіра, етичні принципи.

Актуальність. Ідеї довіри до стейкхолдерів та відповідальності перед ними набувають все більшого поширення у бізнес-середовищі та призводять до розвитку децентралізованого менеджменту навіть у традиційних ієрархічних організаціях. Але щоб ця децентралізація мала шанси на успіх, важливо розуміти, як має відбуватися делегування соціальної відповідальності в традиційній організації та яким чином ця відповідальність проявляється.

Постановка задачі (мета). Метою дослідження стало вивчення етичних принципів виникнення та прояву соціальної відповідальності основних стейкхолдерів в ієрархічній організації. Основною гіпотезою проведеного дослідження стала теза про те, що, по-перше, існують ієрархічні рівні соціальної відповідальності в організації, і, по-друге, кожному такому рівню відповідає певний набір базових етичних принципів, реалізація яких дозволяє уникнути незадоволеності людей.

Результати. З метою підтвердження сформульованої гіпотези розглянемо класичні ієрархічні зв'язки в традиційній організації (рис. 1).