

Карпатський національний університет імені Василя Стефаника

Факультет туризму

Кафедра туризмознавства і краєзнавства

ДИПЛОМНА РОБОТА

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

на тему: «**ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ
АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ
ПІДПРИЄМСТВІ**»

Виконав: студент II курсу, групи Тм-22
спеціальності 242 «Туризм та рекреація»
(шифр і назва спеціальності)

Радецький Микола
(прізвище та ініціали студента)

Керівник: д.і.н., проф. Реєнт О.П.
(прізвище та ініціали)

Рецензент: к.е.н., доц. Мендела І.Я.
(прізвище та ініціали)

Івано-Франківськ - 2025 р.

АНОТАЦІЯ

У даній роботі розглянуто актуальні питання організації та впровадження системи антикризового управління на туристичних підприємствах. В умовах нестабільного зовнішнього середовища, сезонних коливань попиту, епідеміологічних та економічних загроз туристичні компанії потребують ефективного механізму реагування на кризові ситуації для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності.

Проаналізовано теоретичні основи антикризового управління, визначено основні види криз, характерні для підприємств туристичної сфери, та принципи побудови системи управління в умовах нестабільності. Особлива увага приділена методам і засобам антикризового управління: фінансовим, маркетинговим, організаційним, комунікаційним та кадровим заходам.

Висвітлено специфіку впровадження антикризових заходів з урахуванням особливостей туристичного бізнесу, сезонності, тісної взаємодії з клієнтами та партнерами. Окремо розглянуто питання оцінки ефективності антикризового управління та рекомендації щодо підвищення його результативності на туристичних підприємствах.

Розглянуто перспективи впровадження ризик-менеджменту з метою забезпечити безперервний контроль за ризиками та ефективністю заходів, а також ключові стратегічні підходи.

Результати роботи можуть бути корисними для менеджерів туристичних компаній, фахівців із кризового менеджменту та студентів спеціальності «Туризм та рекреація».

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Поняття та суть, основні принципи антикризового управління.....	8
1.2 Види криз на туристичних підприємствах.....	20
РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	28
2.1 Структура системи антикризового управління.....	28
2.2 Методи та інструменти антикризового управління в туризмі.....	39
РОЗДІЛ 3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ.....	52
3.1 Особливості впровадження антикризових заходів на туристичних підприємствах.....	52
3.2 Організація ризик-менеджменту як системи антикризового управління на туристичному підприємстві.....	56
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

У сучасних умовах функціонування, туристичні підприємства усе частіше стикаються з різноманітними кризовими ситуаціями, що виникають під впливом економічних, політичних, екологічних, епідеміологічних та соціальних чинників. Висока динамічність та нестабільність туристичного ринку, сезонність попиту на послуги, конкуренція та зовнішні ризики потребують від керівництва туристичних компаній своєчасного прийняття ефективних управлінських рішень для забезпечення стабільності та подальшого розвитку підприємства.

Антикризове управління є важливою складовою загальної системи управління підприємством, яке передбачає виявлення, прогнозування та нейтралізацію потенційних загроз, а також розробку стратегічних і тактичних заходів для подолання наслідків кризових явищ. Його значення особливо зростає в туристичній сфері, де негативні події можуть миттєво впливати на попит, доходи та репутацію компанії.

Цю тему активно вивчали як українські, так і зарубіжні науковці, економісти та фахівці у сфері туризму. Ось кілька авторів і дослідників, чії праці можна використовувати для обґрунтування теоретичних та практичних положень: Українські науковці: О.В. Герасимчук - досліджувала механізми управління кризовими ситуаціями на підприємствах сфери послуг. І.М. Школа - вивчав організацію та управління туристичними підприємствами в умовах змінного середовища. С.В. Кузнецова - авторка праць з антикризового управління та стратегії відновлення бізнесу в туризмі. Н.Ю. Ткаченко - досліджувала економічну безпеку та антикризові механізми в туризмі. В.М. Цигилик - автор праць щодо адаптації туристичних підприємств до умов ризикового середовища.

Зарубіжні автори: Peter F. Drucker - класик менеджменту, його концепції стратегічного та кризового управління часто адаптовані для туризму. Robert R. Bensoussan - вивчав ризики та кризові ситуації в туристичному бізнесі. George

Ritchie - досліджував специфіку управління туристичними підприємствами під час надзвичайних ситуацій.

Також у зарубіжній практиці широко використовуються рекомендації UNWTO (Всесвітньої туристичної організації) щодо кризового менеджменту в туризмі.

Актуальність обраної теми зумовлена необхідністю поглибленого вивчення механізмів організації антикризового управління саме на туристичних підприємствах, аналізу їх особливостей, розробки ефективних методів реагування на кризові ситуації та визначення шляхів мінімізації їх наслідків.

Об'єктом дослідження є процес організації та впровадження антикризового управління на туристичних підприємствах в умовах сучасного ринкового середовища. Цей об'єкт охоплює: діяльність туристичних компаній в умовах економічної нестабільності; системи управління кризовими ситуаціями; організаційні, фінансові, маркетингові та кадрові заходи, спрямовані на подолання наслідків криз; практичні механізми збереження та відновлення функціонування туристичного бізнесу в умовах ризиків і загроз.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних підходів до організації та впровадження антикризового управління на туристичних підприємствах. Він охоплює:

- принципи та методи антикризового управління; організаційні структури та механізми реагування на кризові ситуації;
- інструменти мінімізації негативних наслідків криз;
- практичні заходи з підтримки стабільності та конкурентоспроможності туристичного бізнесу в умовах нестабільного ринку.

Метою цієї роботи є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів організації і впровадження антикризового управління на туристичних підприємствах, виявлення специфіки впливу зовнішніх і внутрішніх факторів та розробка рекомендацій щодо підвищення стійкості підприємства до кризових явищ.

Для досягнення поставленої мети дослідження визначено такі основні **завдання:**

1. Проаналізувати теоретичні засади антикризового управління, визначити його сутність, принципи та особливості застосування в туристичній галузі.
2. Виявити основні види криз, характерні для туристичних підприємств, та охарактеризувати їх вплив на діяльність компаній у сфері туризму.
3. Дослідити організаційну структуру системи антикризового управління на туристичних підприємствах, визначити особливості її побудови та впровадження.
4. Оцінити методи та інструменти антикризового управління, які доцільно застосовувати в умовах сучасного туристичного бізнесу.
5. Розглянути практичні підходи до впровадження антикризових заходів на туристичних підприємствах, з урахуванням сезонності, змін ринкової кон'юнктури та зовнішніх ризиків.
6. Запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності антикризового управління в туристичній сфері та адаптації підприємств до умов нестабільного середовища.

Практичне значення проведеного дослідження полягає в тому, що його результати можуть бути безпосередньо використані туристичними підприємствами для підвищення ефективності управління в кризових умовах, а також для формування дієвої системи запобігання та реагування на надзвичайні ситуації.

Основні розроблені положення та рекомендації можуть бути застосовані: керівниками туристичних компаній - для своєчасного виявлення потенційних загроз, планування та впровадження антикризових заходів, оптимізації витрат і організації роботи персоналу в період нестабільності;

фахівцями з управління ризиками - для формування систем моніторингу зовнішнього і внутрішнього середовища та оцінки ефективності антикризових стратегій;

кадровими службами - при організації антикризової політики щодо персоналу, включаючи підвищення кваліфікації, оптимізацію кадрового складу та заходів мотивації в кризових умовах;

студентами і викладачами спеціальності «Туризм» - як методичний матеріал для навчання, підготовки курсових, дипломних та наукових робіт із тематики антикризового управління.

Антикризове управління в туризмі - це не разові дії, а цілісна, безперервна система, що охоплює весь життєвий цикл туристичного підприємства. У сфері туризму, де зовнішнє середовище особливо нестабільне (зміни політичної ситуації, епідемії, сезонність, коливання попиту, валютні ризики), системний підхід є критично важливим.

Рекомендації та висновки цієї роботи сприяють підвищенню стійкості туристичних підприємств до кризових явищ, забезпеченню їхньої фінансової стабільності, збереженню конкурентних позицій на ринку та формуванню довгострокових стратегій розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття та суть, основні принципи антикризового управління

В Україні термін «антикризове управління» почали використовувати наприкінці 1990-х років. Із розвитком ринкової економіки його зміст поступово розширювався. Виникла потреба у злагоджених діях, спрямованих на запобігання настанню кризових ситуацій на підприємствах. Вчасне виявлення ознак кризи та усвідомлення її наявності стали ключовими завданнями антикризового управління. Оперативне реагування на подібні ситуації дало змогу застосовувати дієвіші заходи для виведення підприємства з кризового стану та пом'якшення негативних наслідків. Нині до цього переліку додалися також напрями прогнозування та попередження криз. [49, с. 28]

Антикризове управління - система управлінських заходів, спрямованих на попередження, подолання кризових ситуацій та забезпечення стабільного розвитку підприємств

Поняття «антикризове управління» набуло актуальності в Україні наприкінці 1990-х років. З переходом до ринкової економіки виникла потреба у впровадженні механізмів, спрямованих на запобігання кризовим явищам у діяльності підприємств. Головними завданнями стали раннє виявлення та правильна оцінка кризової ситуації. Швидка реакція на зміни дозволяла вживати ефективні заходи щодо стабілізації діяльності підприємств і мінімізації негативних наслідків. Наразі антикризове управління також включає елементи прогнозування та запобігання потенційним проблемам. [48, с. 30]

Антикризове управління підприємством спрямовується на недопущення кризових явищ або їхнє оперативне подолання. Воно охоплює аналіз можливих ризиків, прогнозування кризових ситуацій, розробку стратегічних рішень і тактичних заходів щодо ліквідації причин і мінімізації наслідків криз, а також ефективне фінансове, управлінське та комунікаційне забезпечення. Це система

управління комплексного характеру, що дозволяє своєчасно виявляти ознаки кризових процесів і створювати умови для їх подолання з метою забезпечення безперервної діяльності підприємства, запобігання його банкрутству та попередження криз у майбутньому. Організація антикризового управління має відбуватися поетапно, відповідно до певної послідовності дій, на основі визначених принципів та із виконанням конкретних завдань для подолання кризових явищ. Така система є невід'ємною складовою загального управління підприємством і складається із забезпечувальної частини, яка включає організаційне, правове, методичне та нормативне забезпечення, і функціональної частини - комплексу організаційно-економічних заходів, спрямованих на діагностику фінансового стану, контроль, запобігання та подолання криз, а також відновлення платоспроможності підприємства.

Антикризове управління - це система цілеспрямованих управлінських дій, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій, мінімізацію їхніх негативних наслідків та відновлення стабільного функціонування підприємства (або галузі) після кризи. [43, с. 222]

Антикризове управління ґрунтується на загальних управлінських принципах і методах, адаптованих до умов кризових ситуацій. Його головною метою є підтримання стабільного фінансового стану підприємства шляхом своєчасного реагування на зміни зовнішнього середовища - економічні, політичні, соціальні та міжнародні. Для цього використовуються антикризові інструменти, які дозволяють оперативного подолати тимчасові фінансові труднощі та усунути ознаки банкрутства.

Хоча низка фахівців вважає термін «антикризове управління» дещо обмеженим - таким, що стосується переважно підприємств-боржників або окремих процесів, автор дотримується думки, що воно є органічною частиною загального управління, яка, проте, має свою специфіку в застосуванні певних принципів і методів. Так, професор Е.О. Уткін трактує антикризове управління як складову менеджменту підприємства, що спрямована на запобігання ускладненню у господарській діяльності та забезпечення стабільності.

Українські науковці Л.О. Лігоненко та І.О. Бланк зазначають, що будь-яке управління за умов ринку повинно бути антикризовим за своєю природою, тобто враховувати можливість виникнення кризових ситуацій і способи їх подолання. Вони наголошують на системності заходів попередньої діагностики, фінансового оздоровлення та мінімізації втрат під час реалізації процедур банкрутства, як невід'ємних елементів сучасного управління.

Ю.В. Калюжна визначає антикризове управління як систему заходів, спрямованих на досягнення або відновлення платоспроможності, прибутковості та конкурентоспроможності підприємства. Вона включає попередню оцінку безперервності діяльності, глибоку діагностику ознак банкрутства та посткризовий етап управління, пов'язаний із подоланням наслідків кризових процесів та відновленням розвитку. [31, с. 115]

В умовах ринкової економіки ліквідація підприємств, які втратили життєздатність, є неминучим явищем. Проте значно складнішим завданням залишається забезпечення тривалості життєвого циклу підприємства. Зі зростанням практичного досвіду в управлінні кризами формується новий підхід до їх передбачення й профілактики ще на стадії визначення місії підприємства та формування стратегічного потенціалу.

Цікаво, що за кордоном антикризові стратегії в основному спрямовані на стабілізацію, реструктуризацію та розвиток, тоді як в Україні пріоритетними залишаються реструктуризація, санація та ліквідація підприємств.

Антикризове управління - це комплексна система заходів, спрямованих на запобігання кризам, мінімізацію їхніх наслідків та забезпечення відновлення стабільного функціонування організації. Вона є важливою складовою сучасного менеджменту, адже в умовах динамічного ринкового середовища та високого рівня невизначеності кожне підприємство чи установа може зіткнутися з кризовими ситуаціями. [38, с. 100]

Менеджерам необхідно володіти вмінням швидко організовувати роботу команд, приймати нестандартні рішення в умовах ризику та координувати дії всіх учасників управлінського процесу.

Таким чином, антикризове управління має вирішувати не лише проблеми банкрутства та фінансової стабілізації, а й системно займатися профілактикою криз, що підвищує адаптивність підприємства та гарантує його стійкий розвиток у динамічному ринковому середовищі.

Суть антикризового управління: Рис.1.1



Рис.1.1 Суть антикризового управління

Загалом система антикризового управління має включати:

Моніторинг та діагностика. Антикризове управління починається з постійного спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем.

- Внутрішній моніторинг охоплює аналіз фінансових показників, ефективності виробництва, кадрового потенціалу, корпоративної культури.

- Зовнішній моніторинг включає відстеження стану ринку, дій конкурентів, змін у законодавстві, політичних та соціально-економічних факторів.

- Діагностика допомагає визначити, чи є у підприємства «слабкі місця» (надмірні борги, залежність від одного постачальника, низька інноваційність тощо). [47, с. 113]

Прогнозування кризових ситуацій. Жодна організація не може бути застрахованою від криз, але їх можна передбачати та мінімізувати.

- Для цього застосовуються економіко-математичні моделі, SWOT-аналіз, PEST-аналіз, сценарне прогнозування.

- Прогнозування дає змогу виявити потенційні ризики, оцінити ймовірність виникнення кризи та масштаби її наслідків.

- Важливою є ідентифікація сигналів кризи: затримка платежів, падіння продажів, відтік ключових кадрів, негативні відгуки клієнтів.

Стратегічне планування. Після виявлення загроз формується система заходів для їх подолання. Розробляються антикризові програми: план зниження витрат, реструктуризації боргів, диверсифікації ринків. Визначаються резерви (фінансові, матеріальні, кадрові), які можуть бути задіяні у критичний момент. Планування передбачає створення альтернативних сценаріїв розвитку: оптимістичного, реалістичного та песимістичного.

Організаційний механізм. Будь-який план має працювати лише тоді, коли він підкріплений чіткою організацією. У кризових умовах часто створюється антикризовий штаб - команда управлінців, яка координує дії та приймає оперативні рішення. Важливо визначити розподіл відповідальності: хто відповідає за фінанси, комунікацію, виробництво, кадрові питання. Створюється система внутрішніх комунікацій, що дозволяє швидко передавати інформацію всередині організації.

Фінансово-економічні інструменти. Фінанси - це серце антикризового управління. Проводиться реструктуризація боргів, переговори з кредиторами, пошук нових джерел фінансування. Впроваджується жорсткий контроль витрат

і ліквідація збиткових напрямів діяльності. Може застосовуватися диверсифікація доходів - вихід на нові ринки, впровадження нових товарів і послуг.

Комунікаційна стратегія. У кризових умовах інформація стає чи не важливішою за ресурси. Організація повинна відкрито та чесно комунікувати зі своїми співробітниками, щоб уникнути паніки та пліток. Налагоджуються відносини з партнерами, інвесторами, клієнтами, адже від рівня довіри залежить здатність компанії вистояти. Важлива роль належить PR та антикризовим комунікаціям - необхідно формувати позитивний імідж і демонструвати готовність до подолання труднощів.

Контроль та корекція. Жоден план не буде ідеальним, тому він потребує постійного вдосконалення. Встановлюються системи контролю (KPI, аналітика, аудит), які дозволяють відслідковувати ефективність антикризових заходів. Якщо ситуація змінюється, відбувається корекція плану дій. Гнучкість - головний принцип антикризового управління.

Відновлення та розвиток. Криза - це не лише загроза, а й можливість. Після подолання гострої фази необхідно розробити програми стабілізації та розвитку. Часто криза стає поштовхом до інновацій, впровадження нових технологій, удосконалення бізнес-моделей. Важливо закріпити отриманий досвід, щоб у майбутньому бути більш підготовленими до викликів.

Таким чином, система антикризового управління - це багаторівнева структура, що включає моніторинг, прогнозування, планування, організацію, фінанси, комунікацію, контроль та розвиток. Її ефективність визначається не лише правильністю побудови, але й швидкістю реакції, професійністю менеджменту та рівнем корпоративної культури. [35, с. 415]

Прогнозування кризових явищ. Вивчення зовнішнього й внутрішнього середовища для своєчасного виявлення загроз і ризиків.

Розробка сценаріїв реагування. Підготовка альтернативних планів дій на випадок розвитку кризи.

Запобігання кризовим ситуаціям. Комплекс заходів для недопущення або зменшення вірогідності виникнення криз.

Оперативне прийняття рішень у кризових умовах. Швидке й адекватне реагування на непередбачувані події.

Мінімізація втрат і збитків. Організація заходів для збереження ключових ресурсів і потенціалу компанії чи галузі.

Відновлення стабільного функціонування. Повернення до нормальної діяльності після завершення кризового періоду.

Кризи можуть виникати раптово та мати руйнівні наслідки для підприємства, репутації та персоналу. Антикризове управління дає змогу не тільки вийти з кризи з мінімальними втратами, а й використати її як точку росту для майбутнього розвитку.

Антикризове управління має вирішувати не лише питання, пов'язані з банкрутством підприємства та забезпеченням його фінансової стабільності, а й охоплювати профілактику кризових явищ.

Антикризове управління - це багатогранна система дій, яка може реалізовуватися різними способами залежно від характеру кризи, її глибини та ресурсних можливостей організації. У науковій та практичній літературі розрізняють кілька основних видів антикризового управління. На рис. 1.2 представлено основні види антикризового управління разом із відповідним інструментарієм. Превентивне антикризове управління дозволяє завчасно виявляти загрози для підприємства, передбачати їх та своєчасно впроваджувати спеціальні заходи, максимально використовуючи можливості зовнішнього середовища. Це сприяє підвищенню адаптивних можливостей суб'єкта господарювання та забезпеченню стійкості його функціонування. [29, с. 232]

1. Превентивне (попереджувальне) антикризове управління. Його головна мета - запобігти виникненню кризи. Застосовуються системи моніторингу, прогнозування та раннього виявлення загроз. Організація створює фінансові, кадрові та матеріальні резерви, щоб бути готовою до непередбачуваних ситуацій.

Приклад: страхування ризиків, диверсифікація постачальників і клієнтів, постійний аудит.

2. Реактивне антикризове управління. Використовується тоді, коли криза вже настала і вимагає негайних дій. Основна увага зосереджується на мінімізації збитків і стабілізації діяльності. Це може бути жорстке скорочення витрат, переговори з кредиторами, екстрена зміна керівництва. Такий підхід часто застосовується у випадках фінансових криз або різкого падіння попиту.

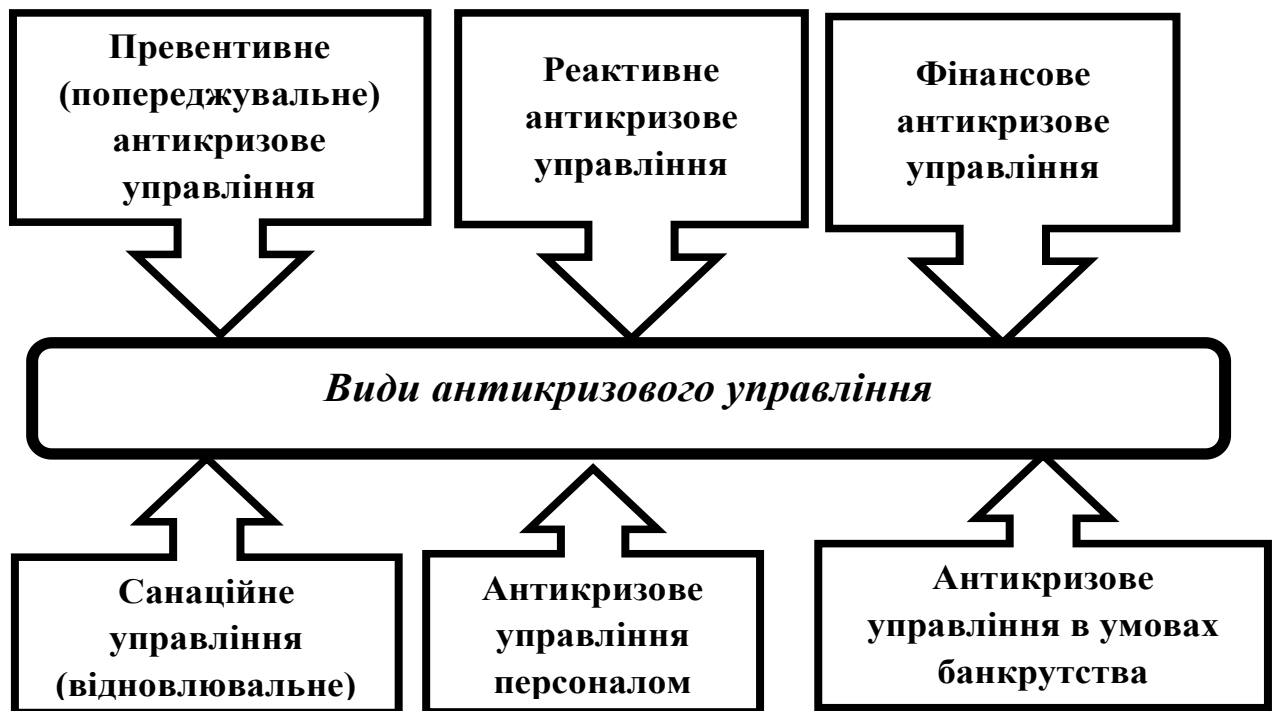


Рис. 1.2 Основні види антикризового управління

3. Санаційне управління (відновлювальне). Спрямоване на оздоровлення підприємства та вихід із кризи без ліквідації. Включає реструктуризацію боргів, залучення інвестицій, оптимізацію бізнес-процесів. Часто передбачає зовнішню підтримку: участь держави, банків, інвесторів. Мета - повернути компанію до фінансової стабільності.

4. Антикризове управління розвитком. Розглядає кризу не тільки як загрозу, а і як можливість для зростання та інновацій. Підприємство використовує кризу як стимул для впровадження нових технологій, виходу на нові ринки, зміни бізнес-моделі. Це найпрогресивніший вид, бо він дозволяє не лише подолати труднощі, а й зміцнити позиції у майбутньому.

5. Антикризове управління персоналом. Орієнтоване на роботу з кадрами в кризових умовах. Передбачає заходи з підтримки мотивації працівників, уникнення масових звільнень, збереження ключових спеціалістів. Використовуються програми перепідготовки, перекваліфікації, ротації кадрів.

6. Фінансове антикризове управління. Зосереджується на ліквідації фінансової нестабільності. Включає реструктуризацію боргів, пошук інвесторів, управління ліквідністю, зменшення кредитного навантаження. Часто застосовується на підприємствах, що стоять на межі банкрутства.

7. Антикризове управління в умовах банкрутства. Використовується тоді, коли підприємство вже офіційно визнане неплатоспроможним. Основними завданнями є: або відновлення платоспроможності, або організована ліквідація з мінімальними втратами. У цьому випадку важливу роль відіграє арбітражний керуючий та законодавчі процедури.

Таким чином, антикризове управління може мати як попереджувальний, так і реактивний характер, бути спрямованим на відновлення стабільності, розвиток чи навіть організовану ліквідацію. Вибір виду залежить від глибини кризи, ресурсів організації та її стратегічних цілей. [18, с. 58]

Головною метою антикризового управління є збереження стабільної позиції підприємства на ринку в умовах економічних, політичних і соціальних змін, шляхом впровадження упереджувальних стратегічних заходів. Важливим для менеджменту є знання сутності та характеру кризи, її можливих проявів у діяльності підприємства, що дає змогу розробляти ефективні заходи для запобігання негативним наслідкам та посилення позитивних результатів. Для цього необхідно розуміти, на якому етапі життєвого циклу перебуває

підприємство, які види перехідних періодів можуть виникнути, і якої глибини кризові процеси прогноуються.

Основні завдання антикризового управління (Рис.1.3.)

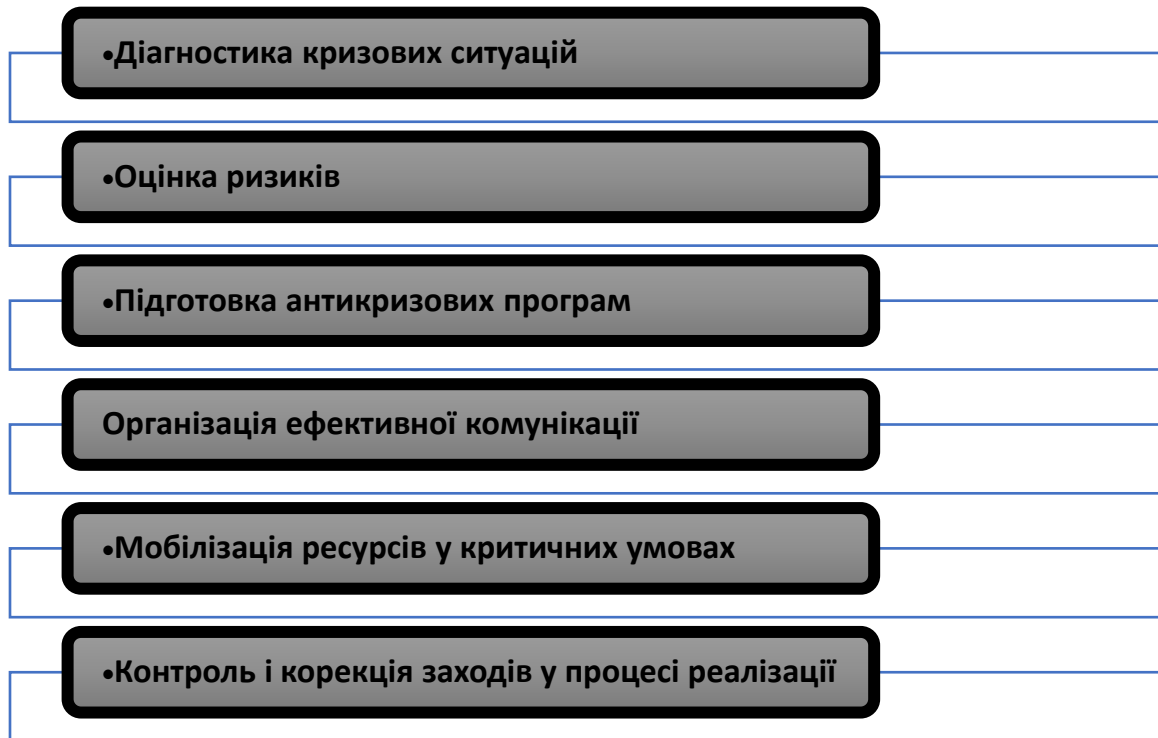


Рис.1.3 Основні завдання антикризового управління

Як уже зазначалося, основним завданням антикризового управління є розробка та реалізація заходів, спрямованих на попередження негативних явищ, що можуть призвести до кризового стану, а також на забезпечення фінансової стійкості підприємства за будь-яких змін у зовнішньому середовищі. До основних ознак кризового стану підприємства належать: скорочення прибутку та рентабельності, погіршення фінансових показників, збитковість, вичерпання резервних фондів, неплатоспроможність, що в подальшому може призвести до припинення діяльності.

Причинами виникнення криз найчастіше стають недостатні капіталовкладення в технічний розвиток, втрата ринків збуту, падіння попиту на

продукцію, обмеження доступу до кредитних ресурсів, високі кредитні ставки, політична нестабільність та інші фактори.

Антикризове управління - це комплекс дій і стратегій, спрямованих на запобігання, подолання або мінімізацію негативних наслідків кризи для організації. Його принципи забезпечують системність і ефективність реагування. Основні принципи антикризового управління та їх суть представлено у таблиці 1.1

Таблиця 1.1

Основні принципи антикризового управління

Принципи	Зміст
Принцип своєчасності	- Рання діагностика ознак кризи та оперативне прийняття рішень для її подолання.
Принцип комплексності	- Врахування всіх аспектів діяльності підприємства: фінансових, виробничих, соціальних, кадрових тощо.
Принцип безперервності	- Постійне управління кризовими ризиками, навіть у період стабільності.
Принцип пріоритетності ресурсів	- Зосередження ресурсів на ключових напрямках, які забезпечать вихід з кризового стану.
Принцип гнучкості	- Адаптація антикризових заходів до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
Принцип обґрунтованості рішень	- Використання достовірної інформації, аналіз ризиків і наслідків перед ухваленням управлінських дій.
Принцип інформаційної відкритості	- Формування довіри у співробітників, партнерів і громадськості через чесне інформування про ситуацію.
Принцип соціальної відповідальності	- Урахування інтересів працівників, партнерів і громади при розробці антикризових стратегій.

Ефективність антикризового управління залежить від здатності підприємства своєчасно й конструктивно реагувати на загрози для його нормального функціонування. Наразі на більшості підприємств превентивні механізми протидії кризам не запроваджені, переважають заходи, спрямовані на ліквідацію вже наявних негативних наслідків. Бракує інтегрованих систем антикризового управління та ризик-менеджменту, а також недостатньо уваги приділяється розробці антикризових програм, заснованих на визначенні ризиків, їх кількісній оцінці та доборі механізмів управління ними.

Туризм - одна з найбільш вразливих галузей до криз: економічних, політичних, екологічних чи епідеміологічних. Тому антикризове управління тут має свої особливості та акценти.

Розширення туристичних продуктів, географії напрямків, співпраці з різними партнерами, щоб у разі кризи на одному ринку швидко переорієнтуватися на інші. [22, с. 152]

Антикризове управління - це комплекс заходів, методів та інструментів, спрямованих на запобігання, подолання чи мінімізацію наслідків кризи в організації, галузі чи державі.

Таким чином, процес антикризового управління має бути спрямований на забезпечення цілеспрямованості, послідовності, своєчасності прийняття управлінських рішень та їх гнучкої адаптації до умов функціонування підприємства. У власному трактуванні антикризове управління має охоплювати всі основні підсистеми управління підприємством: операційну, технічну, фінансову, стратегічну, маркетингову та кадрову. Важливо підкреслити, що ці підсистеми не функціонують окремо одна від одної, а є взаємопов'язаними елементами єдиної управлінської системи. Головним завданням антикризового управління є забезпечення узгодженості та координації діяльності між ними, створення умов для їхньої ефективної роботи в умовах кризових ситуацій.

Узагальнюючи вищезазначене, можна стверджувати, що розроблення та впровадження антикризової програми підприємства сприятиме зміцненню його

позицій у мінливому зовнішньому середовищі та забезпечить перехід організації до інтенсивного типу економічного розвитку.

1.2. Види криз на туристичних підприємствах

Основною внутрішньою причиною виникнення кризових явищ на підприємстві є управлінські помилки, а також недостатньо ефективно та несвоєчасне реагування на негативні зовнішні впливи. Водночас внутрішні чинники кризи формуються безпосередньо в межах підприємницького середовища й пов'язані з високим рівнем ризиків у маркетинговій стратегії, конфліктами всередині колективу, організаційними вадами у виробництві, недосконалістю інноваційної та інвестиційної політики. Підвищена ймовірність виникнення та ескалації криз у процесі функціонування будь-якого підприємства обумовлює необхідність запровадження системи антикризового управління, яке має базуватися на комплексі заходів щодо виходу з кризового стану та подолання неплатоспроможності.

Антикризове управління тісно пов'язане з процесами управління ризиками та невизначеністю, джерелами яких можуть бути як внутрішні, так і зовнішні фактори: зміни законодавчого середовища, економічні коливання, технологічні трансформації тощо. Ця система передбачає своєчасну ідентифікацію, оцінювання та регулювання ризиків з метою мінімізації негативних наслідків можливих криз. [18, с. 100]

На фоні загальної економічної, політичної та фінансової нестабільності, недосконалості ринку, слабкості інвестиційної системи, зростання кількості банкрутств підприємств актуалізується інтерес до вивчення природи кризових процесів, чинників їх виникнення, методів попередження та механізмів ліквідації їхніх наслідків.

Криза являє собою гостру фазу суперечностей у соціально-економічній системі, яка загрожує її стійкості та вимагає від управлінців якісно нових підходів до реагування. Це переломний момент у розвитку системи, коли під

впливом як зовнішніх, так і внутрішніх факторів відбувається її радикальне оновлення. Варто зазначити, що стабільний стан і криза виступають постійними суперечливими складовими розвитку будь-якої системи, а кризові явища, поряд із стабільністю, є рушіями змін і розвитку, що відповідає філософському закону єдності та боротьби протилежностей.

Таким чином, криза, у широкому розумінні, є так само необхідним елементом розвитку будь-якої соціально-економічної системи, як і періоди стабільності. Вона слугує переломним етапом, який створює умови для переходу системи на новий рівень економічного розвитку. За наявності чіткої типологізації кризових явищ і розуміння їхньої природи з'являється можливість знизити рівень їхньої гостроти, скоротити тривалість кризового періоду та забезпечити його відносно безболісне подолання.

Зовнішні причини криз обумовлені загальними тенденціями макроекономічного розвитку, станом світової економіки, конкурентною боротьбою та політичною ситуацією в країні. Внутрішні чинники пов'язані з високими ризиками у маркетингових стратегіях, організаційними вадами, управлінськими помилками, а також недосконалістю інноваційної та інвестиційної політики підприємства.

На мікрорівні до кризових факторів можна віднести втрату стратегічних позицій на ринку, невідповідність асортименту та обсягів продукції попиту споживачів, недосконалість управлінських стилів і методів, які не відповідають статусу та стратегічним цілям підприємства, а також проблеми у кадровій політиці. Важливим аспектом є фінансові дисбаланси - невідповідність між доходами та витратами, що призводить до порушення загальної фінансової стійкості підприємства.

Для здійснення ефективного антикризового управління підприємством необхідно проводити оцінювання таких характеристик: кредитного портфеля, рівня боргового навантаження, якості фінансового стану, а також ознак неплатоспроможності. Розуміння походження криз допомагає туристичним

підприємствам: вчасно реагувати на загрози; розробляти ефективні антикризові заходи; мінімізувати втрати і забезпечувати безперервність роботи. [17, с. 46]

Їх умовно поділяють на кілька основних видів: (Таблиця 1.2)

Таблиця.1.2

Види криз на туристичних підприємствах

Критерій класифікації	Вид кризи	Приклад
За походженням	Зовнішня (екзогенна)	Пандемія, політичний конфлікт, стихійне лихо
	Внутрішня (ендогенна)	Помилки менеджменту, фінансові проблеми, конфлікти
За тривалістю	Раптова (гостра)	Закриття кордонів, авіакатастрофа
	Повільна (хронічна)	Поступове падіння попиту, накопичення боргів
За сферою впливу	Фінансова	Неплатоспроможність, касові розриви
	Кадрова	Звільнення персоналу, брак кадрів
	Маркетингова	Втрата туристів, зниження попиту
	Репутаційна	Негативні відгуки, скандали
	Логістична	Збої транспорту, затримки рейсів
	Безпекова	НП на маршруті, терористична загроза
За масштабом	Локальна	Проблеми конкретної фірми
	Галузева	Падіння турпотoku в країні
	Глобальна	Світова економічна криза, пандемія
За можливістю прогнозування	Прогнозована	Сезонне зниження попиту, планові ризики
	Непрогнозована	Епідемія, природне лихо, політична криза

Кризи в туризмі мають різний характер за джерелами виникнення, масштабами та впливом на бізнес.

За походженням. Зовнішні (екзогенні) кризи. Це кризи, причини яких перебувають поза межами підприємства та не залежать безпосередньо від його діяльності.

Основні види зовнішніх криз:

- Економічні - інфляція, девальвація валюти, економічна рецесія, підвищення цін на ресурси.
- Політичні - військові конфлікти, закриття кордонів, введення санкцій, зміна урядових вимог.
- Екологічні - стихійні лиха (землетруси, повені, пожежі, цунамі).
- Соціальні - епідемії (наприклад, COVID-19), масові страйки, громадські заворушення.
- Технологічні - збої в роботі транспортної системи, авіакатастрофи, техногенні аварії.
- Правові - зміни в законодавстві, нові податкові вимоги, обмеження на в'їзд до країн.
- Репутаційні на ринку - крах великих партнерів, скандали в галузі туризму, загальні настрої споживачів.

Приклад: Пандемія COVID-19 спричинила обвал світового туризму через закриття кордонів і заборону на подорожі.

Внутрішні (ендогенні) кризи. Це кризи, що виникають у межах самого підприємства і є наслідком його управлінських, організаційних чи фінансових помилок.

Основні види внутрішніх криз:

- Фінансові - дефіцит бюджету, неплатоспроможність, борги.
- Управлінські - стратегічні помилки, неефективне керівництво, відсутність планування.
- Кадрові - масове звільнення, конфлікти в колективі, нестача кваліфікованих працівників.

- Організаційні - неефективна структура, погана комунікація, хаотичне управління.
- Маркетингові - втрата ринку, невдалі рекламні кампанії, неправильна цінова політика.
- Репутаційні - негативні відгуки про підприємство, скандали, невиконання зобов'язань перед клієнтами.
- Технічні - несправності в системах бронювання, застаріле обладнання.

За тривалістю:

- Раптові (гострі) - виникають несподівано (наприклад, епідемія COVID-19, скасування авіарейсів).
- Повільні (хронічні) - накопичуються поступово (падіння якості послуг, борги, відтік клієнтів).

За сферою впливу. Ця класифікація визначає, яку саме сферу діяльності підприємства охоплює криза та де виникають основні проблеми.

Фінансові кризи. Виникають через нестачу коштів, перевищення витрат над доходами, неспроможність сплачувати зобов'язання. Причини: падіння попиту, збільшення цін на ресурси, курсові коливання, боргові зобов'язання

Наслідки: затримка зарплат, несплата податків, втрата партнерів.

Кадрові кризи. Пов'язані з дефіцитом кваліфікованих кадрів, масовим звільненням або конфліктами в колективі. Причини: низький рівень мотивації, відтік персоналу в інші сфери, погані умови праці.

Наслідки: зниження якості послуг, зриви турів, погіршення репутації.

Маркетингові кризи. Пов'язані з втратою ринку, падінням попиту, неправильним позиціонуванням послуг. Причини: недосконала реклама, відсутність оновлення турпродукту, зміни потреб споживачів

Наслідки: зменшення клієнтів, скорочення доходів.

Репутаційні кризи. Виникають через негативне сприйняття фірми клієнтами та партнерами. Причини: неякісне обслуговування, скандали, зриви поїздок

Наслідки: втрата довіри, масовий відтік туристів, погіршення іміджу.

Логістичні кризи. Пов'язані з порушенням організації перевезень, поселення, трансферів. Причини: відміна авіарейсів, транспортні страйки, поломки транспорту. Наслідки: зрив турів, додаткові витрати, скарги клієнтів.

Безпекові кризи. Пов'язані з надзвичайними ситуаціями під час турів, терористичними загрозами, аваріями. Причини: природні катастрофи, політична нестабільність у країні перебування, техногенні аварії

Наслідки: загроза життю туристів, евакуації, втрати коштів.

Правильне визначення сфери впливу кризи дозволяє: оперативно локалізувати проблему, уникнути її поширення на інші напрями, швидше стабілізувати діяльність підприємства

За масштабом:

- Локальні - стосуються одного підприємства.
- Галузеві - охоплюють увесь туристичний ринок країни/регіону.
- Глобальні - впливають на світовий туризм (пандемії, економічні кризи).

За можливістю прогнозування:

- Прогнозовані - можливі для передбачення (сезонне падіння попиту).
- Непрогнозовані - виникають раптово (природні катастрофи, конфлікти).

Процес виведення підприємства зі стану кризи є системою заходів, спрямованих на поступове покращення фінансового стану та переведення підприємства з категорії кризових у категорію стабільно функціонуючих. Цей процес включає комплексний аналіз фінансового стану, заходи фінансової стабілізації, аналіз можливостей оздоровлення, розробку інвестиційної програми та остаточне виведення підприємства з кризового стану.

Механізм антикризового управління складається з послідовних етапів:

1. Визначення цілей і завдань антикризового управління, спрямованих на подолання поточної нестабільності та запобігання її загостренню.

2. Встановлення об'єкта та суб'єкта антикризових заходів, а також часових меж вирішення проблем.
3. Проведення діагностики ресурсного потенціалу підприємства для досягнення необхідного рівня ефективності управлінських рішень.
4. Розроблення та реалізація антикризової програми в умовах обмежених ресурсів і часу.
5. Формування заходів щодо запобігання кризовим явищам у майбутньому.

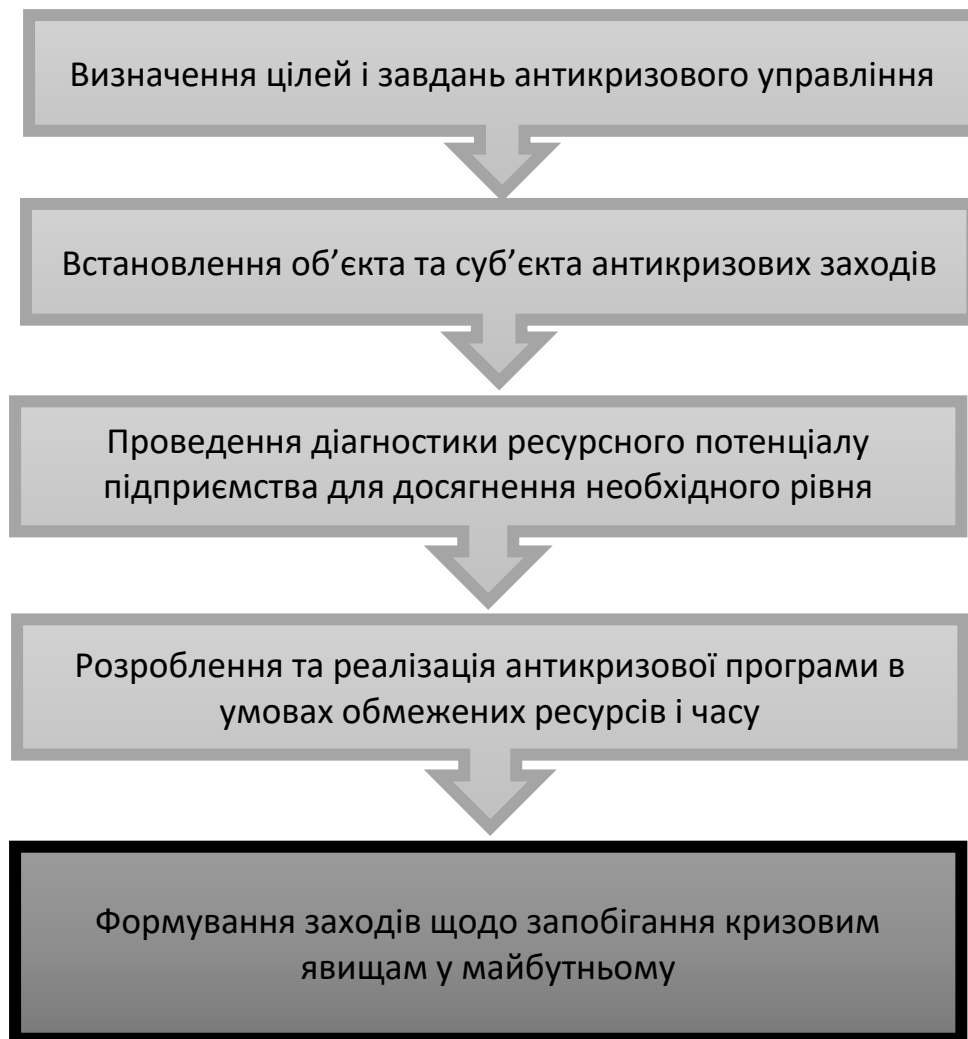


Рис.1.4 Етапи антикризового управління.

Таким чином, антикризові заходи, зокрема превентивного характеру, мають передбачати своєчасне реагування на сигнали, що надходять від індикаторів раннього попередження. Використовуючи внутрішні індикатори, формується база даних потенційних загроз і кризових ситуацій, характерних для

конкретного підприємства на даному етапі розвитку або в перспективі. Для підвищення ефективності антикризового управління доцільно проводити комплексну діагностику діяльності підприємства. [51, с. 100]

Усвідомлення сутності та особливостей кризових явищ на підприємстві є надзвичайно важливим для розробки й реалізації антикризових стратегій і заходів, спрямованих на запобігання кризам або їх ефективне подолання, з одночасним забезпеченням стабільності функціонування та подальшого розвитку підприємства. У випадку, якщо криза виявиться неподоланою, можливі два сценарії: припинення діяльності підприємства або його подальше існування в умовах хронічної кризи, наприклад, за рахунок зовнішньої підтримки у вигляді державних дотацій, залучення додаткових фінансових ресурсів шляхом затримки виплат заробітної плати, податків і розрахунків із контрагентами.

Вихід підприємства з кризового стану супроводжується переходом до нового рівня функціонування, який краще відповідає вимогам ринкового середовища. Це дозволяє підприємству підвищити свою здатність до самостійного забезпечення стабільного розвитку та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища.

РОЗДІЛ 2

ОРГАНІЗАЦІЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

2.1. Структура системи антикризового управління.

Антикризове управління - це спеціалізована система заходів, методів, принципів і технологій, спрямованих на запобігання виникненню кризових ситуацій у діяльності підприємства, організації чи держави, а також на ліквідацію або мінімізацію їхніх негативних наслідків. Криза може виникати через внутрішні причини (неефективна структура управління, фінансові труднощі, помилки у стратегічному плануванні) або зовнішні фактори (економічні спади, політична нестабільність, пандемії, військові конфлікти, природні катаклізми).

Антикризове управління в сучасних умовах є складною багаторівневою системою, у межах якої поєднуються організаційні, фінансові, правові, інформаційні, соціально-психологічні та стратегічні елементи. Його структура формується таким чином, щоб забезпечувати ефективну взаємодію всіх підрозділів підприємства, спрямовану на подолання кризових явищ та забезпечення стабільності діяльності. [43, с. 221]

Організаційна складова структури є ключовою, адже саме вона визначає взаємозв'язки між елементами системи та порядок прийняття рішень. На цьому рівні формується керівний центр антикризового управління, який зазвичай представлений вищим керівництвом компанії або спеціально створеним антикризовим комітетом. Його завданням є визначення стратегії, розподіл обов'язків, створення кризових штабів і координація роботи функціональних підрозділів. У складних випадках до управління залучаються зовнішні експерти, консультанти, аналітики, що підвищує обґрунтованість прийнятих рішень.

Фінансова складова займає провідне місце у структурі антикризового управління, адже фінансова нестабільність є однією з основних причин виникнення криз. Вона передбачає розробку антикризових бюджетів,

оптимізацію витрат, реструктуризацію боргових зобов'язань, пошук додаткових джерел фінансування та створення фінансових резервів. Саме завдяки цьому підприємство отримує можливість підтримувати свою економічну життєздатність навіть у несприятливих умовах.

Правова складова структури забезпечує дотримання законодавчих норм і використання правових інструментів для захисту інтересів організації. У кризовий період вона включає застосування механізмів санації, банкрутства чи реструктуризації, участь у судових процесах, захист активів від кредиторів та ведення переговорів для врегулювання конфліктних ситуацій. Юридичний блок структури дозволяє організації діяти у правовому полі та уникати додаткових ризиків. [39, с. 415]

Інформаційна складова структури передбачає створення ефективної системи моніторингу, прогнозування та комунікацій. Вона охоплює як внутрішню, так і зовнішню інформаційну політику. У середині організації вона спрямована на швидке доведення достовірної інформації до працівників, щоб запобігти паніці й дезінформації. Зовні вона реалізується через зв'язки з громадськістю, клієнтами, партнерами, засобами масової інформації та інвесторами, що дозволяє підтримувати позитивний імідж навіть у кризових умовах.

Соціально-психологічна складова структури антикризового управління охоплює питання роботи з персоналом. У період нестабільності особливо важливо зберегти кадровий потенціал, забезпечити працівників мотивацією та створити атмосферу довіри всередині колективу. Крім того, до цієї складової належить психологічна підтримка персоналу, що дозволяє знизити рівень стресу і підвищити ефективність роботи навіть у складних умовах.

Завершальним елементом структури є стратегічна складова, яка визначає довгостроковий напрям розвитку організації. Вона передбачає адаптацію бізнес-моделі до нових умов, пошук інноваційних рішень, використання кризових ситуацій як поштовху для розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

Саме стратегічна складова перетворює кризу з деструктивного фактору на можливість для оновлення та зростання.

Головною метою є забезпечення життєстійкості та стабільності системи у несприятливих умовах.

До основних завдань належать: (Рис.2.1)

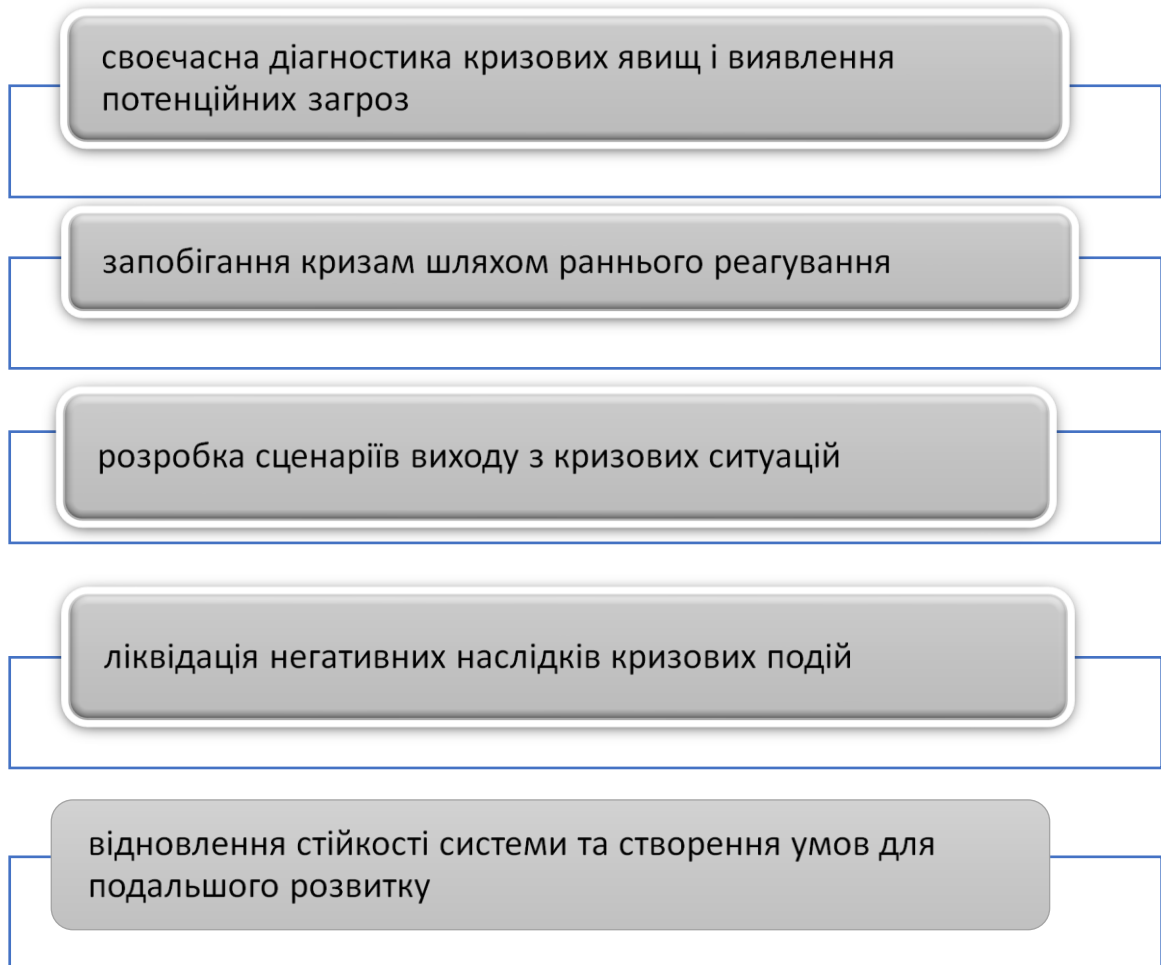


Рис.2.1 Основні завдання антикризового управління

- своєчасна діагностика кризових явищ і виявлення потенційних загроз;
- запобігання кризам шляхом раннього реагування;
- розробка сценаріїв виходу з кризових ситуацій;
- ліквідація негативних наслідків кризових подій;
- відновлення стійкості системи та створення умов для подальшого розвитку.

Таким чином, структура антикризового управління є інтегрованою системою, де кожна складова виконує свою специфічну функцію, але водночас тісно взаємодіє з іншими. Організаційна забезпечує координацію, фінансова - економічну стійкість, правова - законність і захист, інформаційна - прозорість і комунікацію, соціально-психологічна - стабільність колективу, а стратегічна - розвиток і конкурентоспроможність. Разом ці елементи створюють ефективний механізм протидії кризам і забезпечують життєздатність організації в умовах глобальної економічної та політичної нестабільності. [31, с. 115]

Загалом цілі антикризового управління можна поділити на стратегічні та тактичні. Стратегічні цілі пов'язані із забезпеченням довготривалої стабільності та розвитку організації, тоді як тактичні спрямовані на вирішення нагальних проблем і мінімізацію безпосередніх наслідків кризи.

Найпершою та основною ціллю системи антикризового управління є збереження життєдіяльності організації. Це означає, що в умовах кризи головним завданням стає запобігання банкрутству, збереження виробничого потенціалу, кадрових ресурсів та основних бізнес-процесів. Лише після стабілізації ситуації можна переходити до завдань стратегічного розвитку.

Другою важливою ціллю є мінімізація негативних наслідків кризи. Жодна організація не може бути повністю захищена від дестабілізуючих факторів, однак система антикризового управління дозволяє знизити їхній вплив. Це стосується як фінансових втрат, так і репутаційних ризиків, соціальної напруги всередині колективу та довіри зовнішніх партнерів.

Третьою ціллю є підвищення стійкості та адаптивності організації. Кризові ситуації потребують швидкого реагування, перегляду бізнес-моделей та впровадження інновацій. Тому антикризове управління має на меті створення такої системи управління, яка здатна оперативно перебудовуватися під нові умови й залишатися конкурентоспроможною.

Не менш важливою ціллю виступає збереження кадрового потенціалу. У багатьох випадках криза супроводжується скороченням персоналу, падінням мотивації та зростанням плинності кадрів. Система антикризового управління

має забезпечувати підтримку колективу, уникнення масових звільнень та формування атмосфери довіри, адже саме людський капітал є основою для подальшого відновлення підприємства.

Наступною ціллю є зміцнення конкурентних позицій і використання кризи як можливості. Ефективне антикризове управління не обмежується лише подоланням проблем, воно спрямоване також на пошук нових шляхів розвитку: вихід на інші ринки, диверсифікацію продукції, освоєння інноваційних технологій. У цьому сенсі криза може стати каталізатором позитивних змін.

Важливою ціллю є також підтримання позитивного іміджу організації та збереження довіри з боку стейкхолдерів - клієнтів, партнерів, інвесторів, державних органів і суспільства загалом. Досвід свідчить, що від того, наскільки прозоро та ефективно компанія діє під час кризи, залежить її подальша репутація та можливості для розвитку. [23, с. 20]

Крім того, система антикризового управління виконує й ширші соціально-економічні цілі, які виходять за межі окремої організації. Йдеться про збереження робочих місць, зниження соціальної напруги, стабілізацію фінансових ринків і забезпечення сталого розвитку економіки в цілому.

Таким чином, цілі антикризового управління формують багаторівневу систему орієнтирів, у якій поєднуються завдання локального й глобального характеру. Вони охоплюють як короткострокові заходи, спрямовані на подолання кризи, так і довгострокові орієнтири, що передбачають розвиток, інновації та зміцнення конкурентоспроможності. Досягнення цих цілей забезпечує не лише стабільність конкретної організації, а й сприяє загальній соціально-економічній рівновазі в умовах глобальних викликів.

Антикризове управління як особлива форма менеджменту ґрунтується на системі принципів, які визначають його зміст, методологію та практичні підходи. Принципи виконують роль своєрідних орієнтирів, що забезпечують узгодженість дій керівництва, їхню цілеспрямованість і результативність. У науковій літературі принципи антикризового управління розглядаються як

фундаментальні правила, що відображають об'єктивні закономірності функціонування організацій у кризових умовах. [18, с. 50]

Одним із ключових принципів є принцип системності. Він передбачає розгляд організації як цілісної системи, де всі елементи взаємопов'язані й будь-які кризові явища мають комплексний характер. Відповідно, управлінські рішення мають бути спрямовані не лише на усунення окремих проблем, а й на відновлення збалансованості системи в цілому.

Не менш важливим є принцип превентивності (попереджувальності). Його суть полягає у тому, що ефективне антикризове управління повинно не лише реагувати на вже існуючі проблеми, а й виявляти потенційні загрози на ранніх етапах. Завдяки своєчасному моніторингу, діагностиці та прогнозуванню можна мінімізувати негативні наслідки кризи й запобігти її ескалації.

Важливе значення має також принцип гнучкості та адаптивності, який вимагає від організації здатності швидко змінювати стратегію, структуру управління чи бізнес-модель залежно від зовнішніх умов. Кризові ситуації завжди супроводжуються невизначеністю, тому жорсткі та негнучкі управлінські підходи часто виявляються неефективними.

Серед фундаментальних принципів варто виділити принцип безперервності управління. Навіть у періоди кризи організація повинна забезпечувати функціонування ключових бізнес-процесів, адже зупинка виробництва чи обслуговування клієнтів може мати катастрофічні наслідки. Завдання системи антикризового управління полягає у підтриманні мінімально необхідного рівня стабільності.

Особливе місце посідає принцип економічності та раціонального використання ресурсів. У кризових умовах організації стикаються з обмеженістю фінансових, матеріальних та кадрових ресурсів, тому їхнє ефективне використання стає вирішальним чинником виживання. Це передбачає оптимізацію витрат, реструктуризацію боргів, пошук нових джерел фінансування.

Важливим орієнтиром є принцип соціальної відповідальності та збереження кадрового потенціалу. Антикризове управління не повинно зводитися лише до скорочення персоналу чи мінімізації витрат. Навпаки, воно повинно створювати умови для збереження кваліфікованих працівників, підтримки їхньої мотивації та формування атмосфери довіри, оскільки людський капітал є основою відновлення та розвитку організації після кризи.

Варто відзначити й принцип інформаційної відкритості та прозорості. У кризових умовах особливо важливим є ефективне управління інформаційними потоками, адже дезінформація чи замовчування проблем лише поглиблює кризу. Забезпечення прозорої комунікації з працівниками, партнерами, інвесторами та громадськістю сприяє зміцненню довіри та збереженню позитивного іміджу організації.

Необхідним є також дотримання принципу правової обґрунтованості. Усі антикризові заходи повинні здійснюватися відповідно до чинного законодавства, з урахуванням інтересів власників, кредиторів, працівників і держави. Це дає змогу уникнути юридичних ризиків і забезпечує легітимність управлінських рішень.

Завершальним можна вважати принцип орієнтації на розвиток, який передбачає використання кризових ситуацій не лише як загрози, а й як можливості для оновлення та інновацій. Ефективне антикризове управління трансформує кризу у поштовх до стратегічних змін: впровадження нових технологій, виходу на нові ринки, зміцнення конкурентних позицій.

Отже, принципи антикризового управління відображають фундаментальні вимоги до організації управлінського процесу у складних умовах. Вони забезпечують комплексність підходу, орієнтацію на випередження кризових явищ, гнучкість, економічність, соціальну відповідальність, правову обґрунтованість та стратегічну спрямованість на розвиток. Дотримання цих принципів дозволяє перетворити кризу з неконтрольованого деструктивного фактору на керований процес, що відкриває нові можливості для стабілізації й довгострокового зростання організації. [41, с. 100]

У сучасних умовах глобальної економічної та політичної нестабільності, швидкої зміни технологій і посилення конкуренції роль антикризового управління постійно зростає. Жодна організація, незалежно від її розмірів, форми власності чи сфери діяльності, не застрахована від виникнення кризових ситуацій. Відповідно, значення системи антикризового управління полягає у створенні механізмів забезпечення життєстійкості організації, збереженні її ресурсів та підвищенні конкурентоспроможності навіть в умовах сильних потрясінь. Рис.2.2



Рис.2.2 Значення системи антикризового управління

У таблиці 2.1 представлено переваги системи антикризового управління, де кожен блок розподілений за ключовими аспектами: економічні, організаційні, соціальні та стратегічні.

Таблиця 2.1

Переваги системи антикризового управління

Сфера	Переваги	Значення
Економічні	<ul style="list-style-type: none"> - Зниження ризику банкрутства - Реструктуризація боргів і оптимізація витрат - Пошук нових джерел фінансування - Підтримка фінансової стабільності 	<p>Забезпечує виживання підприємства в умовах фінансової кризи, дозволяє уникнути ліквідації</p>
Організаційні	<ul style="list-style-type: none"> - Забезпечення безперервності бізнес-процесів - Наявність планів дій у кризових умовах - Гнучкість у прийнятті рішень - Оптимізація управлінських структур 	<p>Підвищує ефективність управління, гарантує стабільність функціонування підприємства</p>
Соціальні	<ul style="list-style-type: none"> - Збереження робочих місць - Підтримка мотивації та довіри персоналу - Психологічна підтримка працівників - Запобігання соціальним конфліктам 	<p>Сприяє зниженню соціальної напруги, збереженню кадрового потенціалу та знань у колективі</p>
Стратегічні	<ul style="list-style-type: none"> - Зміцнення конкурентних позицій - Використання кризи як можливості для розвитку - Формування позитивного іміджу та довіри - Адаптація до глобальних змін 	<p>Дозволяє перетворити кризу з загрози на поштовх до інновацій і довгострокового розвитку</p>

Така таблиця дозволяє швидко й наочно показати ключові переваги системи антикризового управління.

Антикризове управління дає можливість уникати хаотичних рішень у стресових ситуаціях. Наявність заздалегідь розроблених планів і сценаріїв дозволяє: [11, с. 100]

- мінімізувати негативний вплив кризи на основні бізнес-процеси;
- підтримувати безперервність виробництва та обслуговування клієнтів;
- зберігати стратегічну орієнтацію компанії навіть під час невизначеності.

Таким чином, система антикризового управління виступає гарантом того, що організація зможе працювати у більш-менш стабільному режимі навіть у складних умовах.

Фінансові кризи є однією з найчастіших причин ліквідації підприємств. Завдяки антикризовому управлінню можна:

- своєчасно діагностувати фінансові проблеми;
- провести реструктуризацію боргів та оптимізацію витрат;
- знайти альтернативні джерела фінансування;
- запобігти банкрутству шляхом санації або інших процедур.

Завдяки цьому компанія отримує шанс на відновлення і може уникнути ліквідації.

Під час кризи особливо важливим стає людський капітал. Система антикризового управління допомагає:

- уникнути масових звільнень і відтоку кваліфікованих кадрів;
- підтримати мотивацію персоналу;
- створити атмосферу довіри всередині колективу;
- забезпечити психологічну підтримку працівників.

Це дозволяє організації зберегти свої ключові компетенції, які є запорукою подальшого розвитку.

Компанії, які вміють швидко та ефективно реагувати на кризи, отримують перевагу над конкурентами. Завдяки системі антикризового управління можна:

- використати кризу як можливість для розвитку (наприклад, вихід на нові ринки, освоєння нових продуктів);
- зміцнити ділову репутацію через ефективні комунікації;
- адаптувати бізнес-модель до нових умов швидше за конкурентів.

Таким чином, криза може стати не лише загрозою, а й поштовхом до інновацій та зростання.

Важливою складовою антикризового управління є інформаційна та комунікаційна політика. Від того, як компанія поводить себе під час кризи, залежить її репутація у клієнтів, партнерів, інвесторів та суспільства. Ефективне управління кризою дозволяє:

- зберегти довіру до бренду;
- зміцнити імідж надійного партнера;
- забезпечити підтримку інвесторів та фінансових установ.

Антикризове управління формує у компанії готовність до змін. Це означає:

- швидке прийняття рішень у непередбачуваних умовах;
- здатність змінювати бізнес-модель, стратегію чи організаційну структуру;
- розвиток інновацій та використання нових технологій.

Така гнучкість є необхідною умовою для виживання в сучасному глобальному середовищі

Система антикризового управління має значення не лише для конкретної компанії, а й для економіки в цілому. Вона сприяє:

- збереженню робочих місць;
- підтриманню фінансової стабільності ринку;
- зменшенню соціальної напруги;
- забезпеченню стійкого розвитку суспільства навіть у кризових умовах.

Значення системи антикризового управління полягає в тому, що вона перетворює кризу з неконтрольованої загрози на керований процес. Завдяки цьому організація може не лише вижити в умовах нестабільності, а й знайти нові можливості для розвитку, з підвищити свою стійкість, конкурентоспроможність та репутацію. [5, с. 118]

Отже, антикризове управління є ключовим інструментом забезпечення стабільності бізнесу, соціальної безпеки та економічного розвитку в цілому.

Система антикризового управління є невід'ємною складовою сучасного менеджменту, що поєднує стратегічне планування, оперативні рішення, фінансову політику та роботу з людським капіталом. Її ефективність залежить від того, наскільки швидко та гнучко організація здатна адаптуватися до викликів середовища.

Таким чином, система антикризового управління - це багаторівневий механізм, що забезпечує стійкість і розвиток організації навіть у складних умовах.

2.2. Методи та інструменти антикризового управління в туризмі

Антикризове управління в туризмі - це комплексна діяльність, спрямована на запобігання, пом'якшення або подолання кризових явищ, що виникають у туристичній сфері. Методи відрізняються від інструментів тим, що вони визначають способи та підходи до реалізації антикризових заходів.

У практиці туризму можна виділити такі основні групи методів:

1. Превентивні (запобіжні) методи
2. Стабілізаційні методи
3. Антикризові комунікаційні методи
4. Інноваційні методи
5. Реабілітаційні методи

Превентивні (запобіжні) методи. Їх мета - запобігти виникненню кризи або зменшити ймовірність її настання.

Туризм - одна з найбільш вразливих галузей економіки, оскільки він прямо залежить від політичної стабільності, економічної ситуації, соціальних настроїв, екологічних умов і навіть медичних факторів. Будь-яка криза - від пандемії чи військового конфлікту до стихійного лиха або падіння курсу валюти - миттєво відбивається на туристичних потоках і прибутках компаній. Саме тому превентивні методи відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності бізнесу. [6, с. 43]

Ці методи спрямовані не на ліквідацію наслідків кризи, а на її попередження, зменшення ризиків та створення гнучких умов, які дозволяють компанії швидко адаптуватися.

Основні превентивні методи та приклади їх застосування в туризмі представлено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2

Основні превентивні методи та приклади їх застосування в туризмі

<i>Методи</i>	<i>Приклади застосування у туризмі</i>
Моніторинг і аналіз ризиків. Постійне спостереження за зовнішнім середовищем допомагає виявити потенційні загрози ще до того, як вони стануть проблемою.	<ul style="list-style-type: none"> • Туроператори відстежують політичні новини, економічні прогнози, зміни в законодавстві різних країн. • Готельні мережі аналізують туристичний попит за допомогою статистики бронювань і даних онлайн-сервісів. • Наприклад, під час напруженої політичної ситуації в регіоні компанія може тимчасово призупинити продаж турів у цей напрям і запропонувати клієнтам альтернативи.
Сценарне планування Компанії розробляють кілька варіантів розвитку подій - від оптимістичного до критичного.	<ul style="list-style-type: none"> • Готель може мати окремий план роботи при високій, середній і низькій завантаженості номерів. • Туроператори розробляють політику перенесення турів у випадку форс-мажорів (закриття кордонів, скасування рейсів). • Наприклад, у період пандемії багато компаній одразу мали сценарій роботи на випадок локдауну:

	переходили на продаж внутрішніх турів і онлайн-послуг.
<p>Диверсифікація туристичних продуктів і ринків</p> <p>Щоб не залежати від одного сегмента, компанії розширюють свою пропозицію.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Туроператор, який раніше працював лише з виїзним туризмом, починає пропонувати внутрішні подорожі. • Готелі, орієнтовані на іноземних туристів, відкривають програми для внутрішніх гостей - знижки для сімей, корпоративні пакети. • Деякі фірми створюють нові напрями: еко-туризм, гастрономічні тури, медичний та оздоровчий туризм, сільські садиби. <p>Таким чином, навіть у разі закриття кордонів чи падіння попиту з боку іноземців компанія продовжує працювати.</p>
<p>Страховання як превентивний інструмент</p> <p>Туристичні компанії можуть захищати і себе, і клієнтів.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Туроператори оформлюють страхування від фінансових ризиків (наприклад, банкрутства авіакомпанії). • Туристам пропонують медичне страхування, страхування від скасування туру чи затримки рейсу. • Під час пандемії COVID-19 у пакети почали включати страхування від хвороби з покриттям витрат на лікування та карантин. <p>Це підвищує довіру клієнтів і зменшує репутаційні ризики компанії.</p>
<p>Формування резервних фондів і ресурсів</p> <p>Фінансова подушка безпеки дозволяє пережити кризовий період.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Великі готельні мережі створюють спеціальні фонди для підтримки персоналу у випадку різкого падіння доходів. • Туроператори відкладають частину прибутку на випадок необхідності повернення коштів клієнтам. <p>Деякі компанії мають резерв у вигляді матеріальних ресурсів (транспорт, обладнання), які можна швидко використати</p>
<p>Партнерські стратегії</p> <p>У кризовій ситуації набагато легше</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Туроператори домовляються з авіакомпаніями про можливість перенесення рейсів без штрафів.

вистояти разом з партнерами.	<ul style="list-style-type: none"> • Готелі укладають угоди з туристичними агентствами про гнучкі умови бронювання. • Місцеві громади співпрацюють із бізнесом у сфері розвитку внутрішнього туризму, організовуючи фестивалі, виставки чи культурні заходи.
Репутаційна підготовка Репутація в туризмі - це головний актив. Якщо компанія заздалегідь формує образ надійного партнера, вона легше долає кризу	<ul style="list-style-type: none"> • Турфірми підтримують відкриту комунікацію із клієнтами. • Публікують чіткі умови повернення коштів, якщо тури скасовані. • Розробляють кодекс поведінки у кризових умовах. <p>У результаті туристи довіряють компанії навіть у складних ситуаціях.</p>

Превентивні методи антикризового управління в туризмі - це проактивна стратегія, яка дозволяє завчасно передбачати труднощі, мінімізувати їхній вплив і підготувати компанію до швидкої адаптації. Вони охоплюють: аналіз і прогнозування ризиків, сценарне планування, диверсифікацію продуктів, страхування, фінансові резерви, партнерські угоди, формування позитивної репутації.

Завдяки цим методам туристичні компанії можуть не тільки вижити у складні часи, але й перетворити кризу на можливість для розвитку та оновлення бізнес-моделі.

Стабілізаційні методи. Їх мета - утримати підприємство на плаву під час кризи. Стабілізаційні методи спрямовані на утримання туристичного підприємства на плаву під час кризи. Вони застосовуються тоді, коли криза вже настала, і необхідно мінімізувати її негативні наслідки, зберегти фінансову стійкість, клієнтів і репутацію. У туризмі такі методи особливо важливі, адже галузь чутливо реагує на скорочення попиту, коливання валют, закриття кордонів та зміну споживчих настроїв.

Основні стабілізаційні методи з прикладами у туризмі

1. Оптимізація витрат. У кризові часи компанії переглядають структуру своїх витрат, щоб зменшити фінансове навантаження.

- Готелі знижують витрати на енергоносії, впроваджуючи енергозберігаючі технології.
- Туроператори відмовляються від дорогих рекламних кампаній, натомість роблять акцент на дешевші, але ефективні онлайн-канали просування.
- Авіакомпанії можуть тимчасово скоротити кількість рейсів на непопулярних напрямках, зберігаючи лише найбільш затребувані.

2. Гнучке ціноутворення. Щоб утримати клієнтів і залучити нових у складних умовах, туристичні підприємства активно застосовують систему знижок і акцій.

- Готелі пропонують «гарячі пропозиції» на вихідні чи позасезонні періоди.
- Турфірми створюють пакетні тури за спеціальною ціною (проживання + харчування + екскурсії).
- Авіакомпанії впроваджують акційні квитки для стимулювання попиту.

Приклад: У період економічної нестабільності багато українських готелів робили знижки до 50% для внутрішніх туристів, щоб компенсувати відсутність іноземних гостей.

3. Державна підтримка. Підприємства туристичної галузі активно користуються різними формами державної допомоги.

- Податкові пільги та відтермінування сплати податків для малого та середнього бізнесу.
- Кредити під низькі відсотки або програми фінансової допомоги для туристичних підприємств.
- Державні програми стимулювання внутрішнього туризму.

Приклад: У багатьох країнах під час пандемії COVID-19 уряди надавали готелям та туристичним агентствам субсидії, щоб вони могли виплачувати зарплати персоналу й уникнути масових звільнень.

4. Фінансова реструктуризація. Коли бізнес стикається з труднощами, він може домовлятися про нові умови з кредиторами чи постачальниками.

- Переговори з банками про відтермінування виплат за кредитами.
- Узгодження нових умов оренди приміщень (наприклад, зменшення плати на період кризи).
- Виплата заробітної плати частинами, але з гарантією збереження робочих місць.

Приклад: Деякі готельні комплекси домовлялися з орендодавцями про тимчасове зниження орендної плати у період, коли кількість відвідувачів різко скоротилася.

5. Перенаправлення туристичних потоків. Коли певний напрям стає небезпечним або недоступним, компанії оперативно пропонують альтернативи.

- Турфірма замінює міжнародні тури на внутрішні.
- Замість подорожей у країни з політичними проблемами пропонуються більш безпечні курорти.
- Організація нових маршрутів, які не потребують складних логістичних рішень.

Приклад: У період закриття європейських кордонів у 2020 році багато українських агентств почали активно пропонувати тури на Карпати, до Одеси, на Азовське море, просуваючи внутрішній туризм як альтернативу зарубіжним подорожам.

6. Підтримка лояльності клієнтів. У кризові часи особливо важливо зберегти довіру постійних клієнтів.

- Пропозиція бонусів, ваучерів на майбутні подорожі замість повернення коштів.
- Програми лояльності для тих, хто бронює заздалегідь.
 - Гарантії гнучкого перенесення турів без штрафних санкцій.

Приклад: Авіакомпанії під час пандемії COVID-19 пропонували замість повернення грошей ваучери, які можна було використати протягом року. Це дозволяло зберегти клієнта та підтримати ліквідність бізнесу.

Стабілізаційні методи антикризового управління в туризмі допомагають компаніям не зупиняти свою діяльність навіть у найважчі періоди. Вони

включають: оптимізацію витрат, гнучке ціноутворення, державну підтримку, фінансову реструктуризацію, перенаправлення туристичних потоків, підтримку клієнтської лояльності.

Завдяки цим методам туристичні підприємства не лише виживають у кризу, а й створюють передумови для швидкого відновлення після її завершення.

Антикризові комунікаційні методи. Їх мета - забезпечити довіру клієнтів та партнерів у складних умовах.

У кризових ситуаціях (економічних, політичних, соціальних, екологічних чи медичних) туристичний бізнес найбільше страждає від втрати довіри клієнтів. Туристи починають боятися за власну безпеку, фінанси та стабільність компаній, яким вони довірили організацію відпочинку. Тому надзвичайно важливим стає застосування антикризових комунікаційних методів, які дозволяють зберегти позитивний імідж підприємства, мінімізувати паніку, підтримати клієнтів і партнерів, а також забезпечити лояльність у майбутньому.

Комунікація у кризовий період - це не просто обмін інформацією, а стратегічний інструмент виживання та відновлення бізнесу. [2, с. 100]

Основні антикризові комунікаційні методи та приклади у туризмі.

1. Прозора та своєчасна інформаційна політика. Головне завдання - не приховувати проблеми, а навпаки, відкрито повідомляти про ситуацію.

- Туроператори повідомляють клієнтам про можливі ризики подорожі та надають альтернативні варіанти відпочинку.
- Готельні мережі інформують гостей про заходи безпеки (дезінфекція, соціальна дистанція, онлайн-реєстрація).
- Авіакомпанії заздалегідь розсилають повідомлення про зміну розкладу рейсів чи умови повернення квитків.

Приклад: Під час пандемії COVID-19 більшість авіакомпаній створили спеціальні розділи на сайтах, де публікували актуальну інформацію про обмеження, правила в'їзду та умови зміни квитків.

2. Використання онлайн-каналів для швидкого інформування. Соціальні мережі, месенджери, офіційні сайти та мобільні додатки стають основними каналами комунікації.

- Туристичні агентства створюють групи у Facebook чи Telegram, де щодня оновлюють інформацію.

- Готелі використовують чат-ботів для відповіді на запитання гостей.

- Авіалінії впроваджують push-повідомлення у мобільних додатках.

Приклад: Booking.com під час кризових обставин (COVID, природні катастрофи) оперативно сповіщав клієнтів через додаток про зміни бронювання, умови скасування та повернення коштів.

3. Гнучка політика щодо клієнтів. Комунікація у кризі завжди пов'язана з роботою з претензіями та страхами клієнтів.

- Туристичні компанії пропонують ваучери на майбутні подорожі замість негайного повернення коштів.

- Готелі дозволяють безкоштовно переносити бронювання на інші дати.

- Авіакомпанії вводять політику «без штрафів» при зміні квитків.

Приклад: Lufthansa у 2020 році повідомляла клієнтам через офіційні листи та соцмережі про можливість безкоштовної зміни дати перельоту навіть кілька разів.

4. Робота з негативною інформацією та чутками. Кризи часто супроводжуються інформаційними хвилями - фейками, чутками чи перебільшеними новинами.

- Туристичні компанії офіційно спростовують неправдиві повідомлення.

- Готелі створюють прес-релізи для ЗМІ, щоб пояснити свої дії.

- Використовується антикризовий PR - публікація історій клієнтів, які залишилися задоволені навіть у складних обставинах.

Приклад: Після інцидентів із масовими затримками рейсів Turkish Airlines проводила інформаційні кампанії, пояснюючи причини затримок і наголошуючи на заходах, які вживаються для покращення сервісу.

5. Комунікація з персоналом. У кризу важливо не тільки працювати з клієнтами, а й підтримувати власних працівників.

- Регулярні онлайн-зустрічі керівництва з персоналом.
- Інформування про майбутні зміни, гарантії збереження робочих місць (навіть у частковому форматі).
- Психологічна підтримка, навчальні програми, перекваліфікація.

Приклад: Marriott International під час пандемії створив внутрішню платформу для співробітників, де розміщував новини компанії, навчальні курси та інструкції з безпеки.

6. Соціальна відповідальність як інструмент комунікації

Туристичний бізнес може формувати позитивний імідж, допомагаючи суспільству у кризовий час.

- Готелі надають свої приміщення для медичного персоналу.
- Авіакомпанії перевозять гуманітарні вантажі та лікарів.
- Туристичні компанії організовують соціальні кампанії, підтримуючи місцеві громади.

Приклад: У 2020 році багато готелів у Європі безкоштовно надавали номери лікарям та волонтерам, що було активно висвітлено у ЗМІ й зміцнило їхній бренд.

7. Побудова довготривалих відносин через персоналізацію. Криза - це можливість показати клієнтам турботу та увагу.

- Індивідуальні дзвінки менеджерів до клієнтів із пропозицією альтернативних рішень.
- Надсилання персоналізованих листів із пропозиціями бонусів.
- Дякувальні листи за розуміння та підтримку бізнесу у складний час.

Приклад: Багато невеликих туристичних агентств у 2020 році телефонували клієнтам особисто, щоб домовитися про перенесення турів. Це допомогло зберегти лояльність і довіру.

Антикризові комунікаційні методи у туризмі - це засіб управління довірою та репутацією, які в умовах кризи є ключовими ресурсами для виживання. Вони

включають: прозору інформаційну політику, використання онлайн-каналів, гнучку роботу з клієнтами, боротьбу з фейками та негативом, ефективну комунікацію з персоналом, соціальну відповідальність, персоналізацію та побудову довготривалих відносин.

Правильна комунікація дозволяє туристичним компаніям не тільки пережити кризу, а й зміцнити свій бренд, довіру клієнтів і позиції на ринку.

Антикризові комунікаційні методи у туризмі можна поділити на зовнішні (спрямовані на клієнтів, партнерів, ЗМІ) та внутрішні (орієнтовані на персонал). Їхнє грамотне використання дозволяє не лише мінімізувати збитки, а й підвищити довіру та навіть зміцнити бренд у складний період.

Інноваційні методи. Їх мета - адаптувати бізнес до нових умов і знайти нові можливості.

- Використання цифрових технологій (онлайн-букінг, CRM-системи, мобільні додатки).
- Віртуальні тури, доповнена реальність - просування турів у періоди обмеженого пересування.
- Автоматизація бізнес-процесів для зниження витрат.
- Маркетинг у соціальних мережах та робота з блогерами для залучення туристів.
- Розробка нових туристичних продуктів (екотуризм, оздоровчий туризм, локальні подорожі).

5. Реабілітаційні методи. Мета - відновити діяльність після кризи.

- Ребрендинг компанії та оновлення її іміджу.
- Розширення співпраці з міжнародними та локальними партнерами.
- Аналіз уроків кризи і вдосконалення планів реагування на майбутнє.
- Інвестиції у якість послуг для відновлення довіри клієнтів.

Туристична галузь є однією з найбільш чутливих до впливу кризових явищ. Будь-які зміни у світовій чи національній економіці, політичні події, епідемії, військові конфлікти, стихійні лиха або навіть негативна інформаційна кампанія можуть значно вплинути на роботу туристичних компаній, готельного та

ресторанного бізнесу, транспортних перевізників та всієї туристичної інфраструктури. Саме тому для забезпечення стабільності та збереження конкурентоспроможності підприємства необхідно застосовувати комплекс інструментів антикризового управління.

1. Стратегічні інструменти. Вони спрямовані на формування довгострокової стійкості підприємства.

- Аналіз зовнішнього середовища та ризиків. Туристичні підприємства повинні постійно відслідковувати політичну, економічну та соціальну ситуацію на внутрішньому й зовнішніх ринках. Це дає змогу завчасно передбачати можливі загрози й оперативно готувати плани реагування.

- Сценарне планування. Для кожної можливої кризи (наприклад, падіння попиту через пандемію, зниження купівельної спроможності населення, закриття авіасполучення) готуються різні варіанти дій. Це дозволяє швидко переключатися на альтернативні шляхи розвитку.

- Диверсифікація туристичного продукту. Надання нових видів послуг (наприклад, внутрішній туризм, еко-туризм, медичний або агротуризм) дозволяє зменшити залежність від одного сегмента ринку.

- Партнерські стратегії. Співпраця з місцевими громадами, готелями, транспортними компаніями та органами влади створює мережевий ефект і підвищує стійкість до криз.

2. Фінансові інструменти. Фінансова стійкість - це основа виживання бізнесу у кризових умовах.

- Резервні фонди. Накопичення частини прибутку для створення «подушки безпеки» у випадку непередбачуваних витрат.

- Страхування. Як майнове, так і страхування від збитків через форс-мажорні обставини. Це допомагає знизити ризики втрати капіталу.

- Гнучке ціноутворення. Застосування знижок, акцій, спеціальних пропозицій для залучення туристів у періоди низького попиту.

- Фінансова реструктуризація. Переговори з кредиторами, використання пільгових кредитів та державних програм підтримки.

- Оптимізація витрат. Скорочення непрофільних витрат, підвищення енергоефективності, раціональне використання ресурсів.

3. Маркетингові інструменти. У кризовий період важливо не тільки втримати клієнтів, а й привернути нових.

- Інтернет-маркетинг. Активна робота в соціальних мережах, таргетована реклама, використання блогерів та онлайн-платформ для бронювання.

- Ребрендинг. Оновлення іміджу компанії, що дозволяє змінити сприйняття клієнтів і підкреслити надійність навіть у кризових умовах.

- Програми лояльності. Спеціальні бонуси та знижки для постійних клієнтів.

- Антикризова PR-кампанія. Відкрита комунікація з громадськістю: роз'яснення заходів безпеки, які застосовуються у подорожах, або інформування про гарантії повернення коштів у випадку відміни поїздки.

- Сегментація ринку. Орієнтація на нові категорії клієнтів (наприклад, внутрішніх туристів замість іноземних у разі закриття кордонів).

4. Організаційні інструменти. Правильна внутрішня організація дозволяє бізнесу швидше адаптуватися до змін.

- Створення кризового штабу. Це команда фахівців, яка відповідає за оперативне прийняття рішень у надзвичайних ситуаціях.

- Антикризова комунікація. Чітка система інформування клієнтів, партнерів і співробітників. Відкрита комунікація підвищує довіру та знижує паніку.

- Гнучке управління персоналом. Використання часткової зайнятості, дистанційної роботи, перекваліфікації кадрів. Це дозволяє зберегти ключових працівників.

- Ротація ресурсів. Перерозподіл робочої сили, техніки та інфраструктури відповідно до нових потреб.

5. Технологічні інструменти. Сучасні технології значно підсилюють ефективність антикризового управління.

- Онлайн-сервіси бронювання. Забезпечують зручність для клієнтів і зменшують адміністративні витрати.
- Віртуальні тури та доповнена реальність. Дають можливість залучати туристів навіть у періоди обмеженого пересування.
- CRM-системи. Сприяють підтриманню довготривалих відносин з клієнтами та персоналізованим пропозиціям.
- Big Data та аналітика. Використання даних про поведінку споживачів для прогнозування попиту й швидкого коригування стратегії.
- Автоматизація бізнес-процесів. Зменшує витрати та підвищує ефективність навіть при зменшенні обсягів роботи.

Антикризове управління в туризмі - це не одноразові заходи, а цілісна система, яка включає стратегічне планування, фінансову стабільність, грамотний маркетинг, правильну організацію бізнесу та впровадження сучасних технологій. Важливо розуміти, що жоден із інструментів не діє ізольовано. Лише їх комплексне використання забезпечує життєздатність туристичної компанії у кризових умовах. Антикризове управління - це безперервний процес, що поєднує діагностику, попередження, реагування і відновлення. Саме такий підхід дозволяє туристичним компаніям виживати у нестабільних умовах і залишатися конкурентоспроможними.

РОЗДІЛ 3

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ТУРИСТИЧНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

3.1 Особливості впровадження антикризових заходів на туристичних підприємствах

Антикризове управління в туризмі має свою специфіку, адже ця галузь є однією з найбільш вразливих до зовнішніх і внутрішніх потрясінь. Туристичні компанії залежні від політичної стабільності, економічної ситуації, міжнародних відносин, природних умов, епідемій і навіть від настроїв клієнтів. Тому впровадження антикризових заходів у туристичних підприємствах має ряд особливостей, що відрізняють їх від інших сфер економіки. [10, с. 46]

1. Висока залежність від зовнішнього середовища. Туристичні підприємства не можуть повністю контролювати ситуацію - закриття кордонів, заборона на перельоти чи стихійні лиха відразу призводять до зупинки бізнесу. Особливістю є необхідність швидкої адаптації: зміна напрямів подорожей, акцент на внутрішньому туризмі, переорієнтація продукту. Приклад: у період пандемії компанії почали активно розвивати локальні тури замість міжнародних.

Туризм - одна з найбільш чутливих до змін у зовнішньому середовищі галузей. Це пояснюється тим, що туристичний продукт безпосередньо пов'язаний із економічними, політичними, соціальними та природними умовами, які часто не контролюються самими учасниками туристичного бізнесу.

- Економічні фактори. Рівень доходів населення безпосередньо визначає попит на туристичні послуги. Валютні коливання впливають на вартість закордонних подорожей. Економічні кризи призводять до різкого скорочення кількості туристів.

Приклад: у період пандемії COVID-19 та економічного спаду туристичні компанії втратили більшість клієнтів через зниження платоспроможності населення.

- Політичні та правові фактори. Візовий режим, прикордонні правила, митні обмеження формують доступність певних туристичних напрямків. Політична нестабільність або воєнні дії у країні різко скорочують туристичні потоки. Державне регулювання (податки, ліцензії, санітарні норми) впливає на діяльність туроператорів та готельєрів.

- Соціальні фактори. Зміна споживчих уподобань: зростає попит на екотуризм, культурний та гастрономічний туризм. Демографічні тенденції: молодь більше тяжіє до активних подорожей, тоді як старше покоління віддає перевагу оздоровчому туризму. Соціальні кризи (епідемії, масові протести, терористичні загрози) можуть різко зменшити туристичні потоки.

- Природно-екологічні фактори. Кліматичні зміни впливають на туристичні сезони (наприклад, скорочення сезону гірськолижного туризму через відсутність снігу). Природні катастрофи (землетруси, повені, пожежі) можуть знищити туристичну інфраструктуру. Посилення екологічних вимог до готелів і туроператорів вимагає адаптації бізнесу.

- Технологічні фактори. Сучасні онлайн-платформи та мобільні додатки кардинально змінюють спосіб організації подорожей. Розвиток транспортних технологій робить певні напрямки більш доступними. Туристичні компанії, які не інтегрують цифрові інструменти, швидко втрачають конкурентоспроможність.

Наслідки високої залежності для туризму. Нестабільність попиту: туристичний бізнес сильно коливається залежно від зовнішніх умов.

Високі ризики: навіть невелика криза у зовнішньому середовищі може призвести до банкрутства компанії.

Сезонність і вразливість: у багатьох регіонах туризм повністю залежить від погодних умов і туристичних сезонів.

Вимушена адаптивність: туроператори та готелі змушені постійно змінювати свої стратегії відповідно до змін на ринку.

Шляхи зменшення залежності: Диверсифікація туристичних продуктів (наприклад, розвиток внутрішнього туризму поряд із міжнародним). Використання цифрових технологій для залучення клієнтів і створення гнучких пакетів послуг. Розвиток сталого туризму, що знижує залежність від сезонності. Формування стратегічних альянсів між авіакомпаніями, готелями та турагентствами. Створення резервів та антикризових фондів для покриття збитків у період спадів.

Отже, туризм є однією з найбільш уразливих галузей щодо зовнішніх факторів. Його розвиток залежить від економічної стабільності, політики держав, соціальних трендів, природних умов і технологічних змін. Проте саме ця чутливість створює і нові можливості: підприємства, які швидко адаптуються, стають лідерами на ринку.

2. Необхідність швидкого реагування. Криза в туризмі розгортається стрімко, тому заходи повинні впроваджуватися негайно. Важлива наявність плану дій на випадок кризи (crisis management plan). Приклад: готелі заздалегідь розробляють протоколи евакуації або план роботи у разі надзвичайних ситуацій.

3. Висока роль комунікацій. Туристи в кризі перш за все хочуть отримати правдиву та оперативну інформацію. Антикризові заходи повинні включати продуману інформаційну політику: робота з клієнтами, партнерами, ЗМІ. Приклад: авіакомпанії оперативно повідомляють про зміну рейсів та пропонують гнучкі умови перенесення квитків.

4. Орієнтація на клієнтоцентричність. Туристичний бізнес існує завдяки довірі клієнтів, тому заходи повинні бути максимально лояльними та гнучкими. Практикується надання ваучерів, бонусів, можливість перенесення подорожей без штрафів. Приклад: багато туроператорів у 2020 році замість повернення грошей пропонували сертифікати для майбутніх поїздок.

5. Використання інновацій і цифровізації. Онлайн-технології дозволяють зменшити наслідки кризи. Туристичні підприємства переходять на онлайн-бронювання, віртуальні екскурсії, чат-боти для клієнтів. Приклад: музеї та туристичні агентства запускали VR-тури для підтримки інтересу клієнтів у період закриття кордонів.

6. Залежність від сезонності. У туризмі криза може мати більш руйнівний вплив, якщо вона співпадає з піковим сезоном. Тому заходи повинні враховувати збереження фінансової ліквідності поза сезоном. Приклад: готелі створюють резервні фонди для виплат заробітної плати в періоди спаду попиту.

7. Необхідність партнерства та кооперації. Туризм базується на співпраці з транспортом, готелями, страховими компаніями. У кризу важливо вибудовувати партнерські стосунки, щоб мати можливість швидко змінювати умови співпраці. Приклад: туроператори домовляються з авіалініями про можливість безкоштовного перенесення рейсів.

8. Високий рівень репутаційних ризиків. У кризу будь-яка помилка може зруйнувати імідж компанії. Особливість у тому, що антикризові заходи повинні враховувати репутацію: коректні дії з клієнтами, прозорість, соціальна відповідальність.

Приклад: готель, який під час локдауну надав номери лікарям, здобув позитивний імідж навіть за відсутності прибутку.

Особливості впровадження антикризових заходів у туристичних підприємствах полягають у необхідності: швидкої реакції на зміни, гнучкої роботи з клієнтами, використання цифрових технологій, збереження репутації, співпраці з партнерами, створення фінансових резервів.

Туризм у кризових умовах може вижити лише завдяки адаптивності, відкритій комунікації та клієнтоорієнтованості.

3.2 Організація ризик-менеджменту як системи антикризового управління на туристичному підприємстві

Ризик-менеджмент у туризмі - це цілеспрямована діяльність з виявлення, аналізу, оцінки та мінімізації ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність туристичного підприємства. [3, с. 100]

Оскільки туристична сфера є однією з найбільш чутливих до змін у зовнішньому середовищі, ризик-менеджмент стає ключовим елементом антикризового управління, адже він дозволяє не лише попереджати загрози, а й своєчасно реагувати на них.

Ризик-менеджмент у туристичній діяльності - це комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, оцінку, попередження та мінімізацію ризиків, які можуть впливати на роботу компаній і безпеку туристів. Його основне завдання - створити умови для стабільного функціонування бізнесу, збереження конкурентних позицій та забезпечення якості послуг.

Основні завдання:

1. Виявлення ризиків. Аналіз усіх можливих загроз (економічних, політичних, соціальних, природних, технологічних). Складання "карти ризиків", яка показує найбільш небезпечні зони діяльності компанії.
2. Оцінка та прогнозування ризиків. Визначення ймовірності настання ризикових ситуацій. Аналіз можливих наслідків для бізнесу та туристів. Прогнозування сценаріїв розвитку подій.
3. Розробка та впровадження заходів з мінімізації ризиків. Використання страхових програм. Підготовка планів евакуації, інструкцій для персоналу і туристів. Вибір безпечних маршрутів, перевірених партнерів та надійних транспортних засобів.
4. Забезпечення безпеки туристів. Інформування про потенційні небезпеки (клімат, політична ситуація, культурні особливості). Медичне страхування та доступ до екстреної допомоги. Підвищення якості сервісу з урахуванням безпекових вимог.

5. Фінансовий захист підприємства. Використання страхових інструментів і резервних фондів. Планування витрат у кризових умовах. Диверсифікація туристичних продуктів, щоб уникати залежності від одного напрямку.

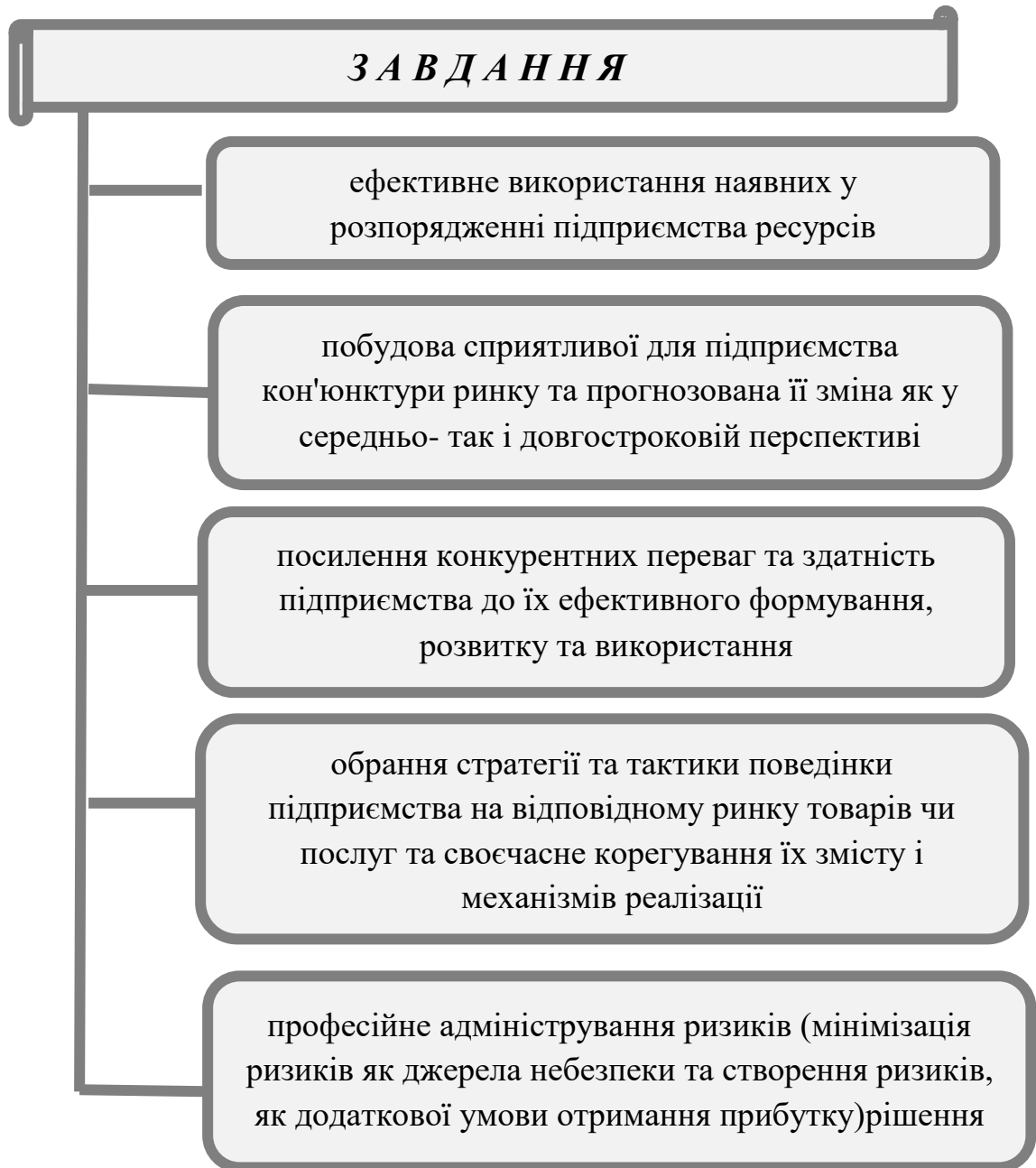


Рис.3.1 Завдання, які покликаний вирішувати ризик-менеджмент

6. Правовий та репутаційний захист. Дотримання міжнародних і національних правових норм. Зменшення ймовірності судових позовів. Збереження позитивного іміджу компанії в очах клієнтів та партнерів.

7. Підвищення конкурентоспроможності. Використання ризик-менеджменту як інструменту підвищення якості послуг. Створення інноваційних рішень для реагування на кризові ситуації. Зміцнення довіри клієнтів та формування лояльності.

Правила управління стратегією ризик-менеджменту спрямовані на створення надійної системи контролю та запобігання ризикам, що забезпечує безпеку туристів і стабільність бізнесу. Дотримання цих принципів дозволяє компаніям мінімізувати збитки, зміцнити репутацію та залишатися конкурентоспроможними навіть у нестабільному середовищі. (Рис.3.2)



Рис.3.2 Правила управління стратегією ризик-менеджменту

Ризик-менеджмент у сфері туризму є одним із ключових інструментів стратегічного управління, оскільки ця галузь належить до найбільш чутливих до зовнішніх і внутрішніх факторів. Туристична діяльність пов'язана з пересуванням людей, взаємодією з невідомими середовищами та умовами, а

також із впливом політичних, економічних і природних обставин. Тому управління ризиками має на меті не лише мінімізувати ймовірність негативних подій, але й забезпечити стабільність та стійкий розвиток туристичного бізнесу.

Мета ризик-менеджменту у сфері туризму полягає у створенні комплексної системи ідентифікації, оцінки, запобігання та нейтралізації ризиків, яка гарантує безпеку туристів, фінансову стійкість підприємств та високу якість послуг.

Конкретні завдання та напрями реалізації.

1. Захист життя та здоров'я туристів. Головний пріоритет - забезпечити максимальну безпеку клієнтів під час подорожей. Це передбачає контроль за якістю транспорту, проживання, харчування, організацією екскурсій, а також надання достовірної інформації про можливі небезпеки.

2. Фінансова стабільність підприємств. Туристичний бізнес піддається впливу форс-мажорних ситуацій - стихійних лих, воєнних конфліктів, змін у візовій політиці, коливань валютних курсів. Ризик-менеджмент допомагає мінімізувати можливі збитки через страхування, резервні фонди та диверсифікацію послуг.

3. Правова безпека. Туристичні компанії повинні дотримуватися міжнародних угод, норм національного законодавства, правил страхування, санітарних та безпекових стандартів. Система управління ризиками допомагає уникнути юридичних спорів, штрафів і втрати ліцензій.

4. Збереження та зміцнення репутації. У сучасному світі репутація туристичної компанії напряму залежить від якості послуг та здатності швидко й адекватно реагувати на надзвичайні ситуації. Ефективний ризик-менеджмент дозволяє знизити ймовірність негативних відгуків, конфліктів із клієнтами та втрати довіри на ринку.

5. Підвищення конкурентоспроможності. Компанії, які впроваджують сучасні підходи до управління ризиками (цифрові технології моніторингу, системи раннього попередження, інноваційні страхові продукти), мають суттєву перевагу над конкурентами. Це дозволяє їм не лише уникати втрат, а й розширювати можливості бізнесу.

Отже, завдання ризик-менеджменту у туризмі охоплюють усі аспекти діяльності туристичної компанії - від безпеки клієнтів і фінансової стабільності до правового захисту та зміцнення репутації. Його ключова роль полягає у створенні системи, яка дозволяє не лише реагувати на ризики, а й передбачати їх та перетворювати на можливості для розвитку бізнесу. [13, с. 120]

Стратегія ризик-менеджменту у туризмі - це комплексний план дій, спрямований на системне виявлення, оцінку, аналіз та мінімізацію можливих ризиків, які можуть вплинути на діяльність туристичних підприємств, туристичні потоки та безпеку туристів. Вона визначає пріоритети, інструменти та методи управління ризиками з урахуванням специфіки туристичної сфери.

Головні цілі стратегії ризик-менеджменту в туризмі включають: Рис.3.3



Рис.3.3 Головні цілі стратегії ризик-менеджменту в туризмі

Туризм як галузь характеризується високою динамічністю, залежністю від зовнішніх факторів (економічних, політичних, екологічних, соціальних), тому

ризиками в цій сфері мають значний вплив на ефективність роботи туристичних компаній.

Особливості стратегії ризик-менеджменту у туризмі: Міжнародний характер туризму - ризики часто мають транснаціональний характер і потребують співпраці з іноземними партнерами. Висока залежність від зовнішніх факторів - політичної ситуації, природних явищ, стану здоров'я населення. Сезонність діяльності - потребує особливих підходів до управління ризиками у різні періоди року. Взаємозв'язок ризиків і іміджу компанії - кризові ситуації можуть суттєво вплинути на довіру клієнтів. [17, с. 46]

Приклад реалізації стратегії ризик-менеджменту. Туроператор може розробити комплексну стратегію, що включає: Створення внутрішнього «центру кризового реагування». Проведення регулярних тренінгів для співробітників. Використання онлайн-систем моніторингу подій у туристичних регіонах. Впровадження страхування та компенсаційних програм для клієнтів. Розглядаються такі основні стратегії (рис.3.4)

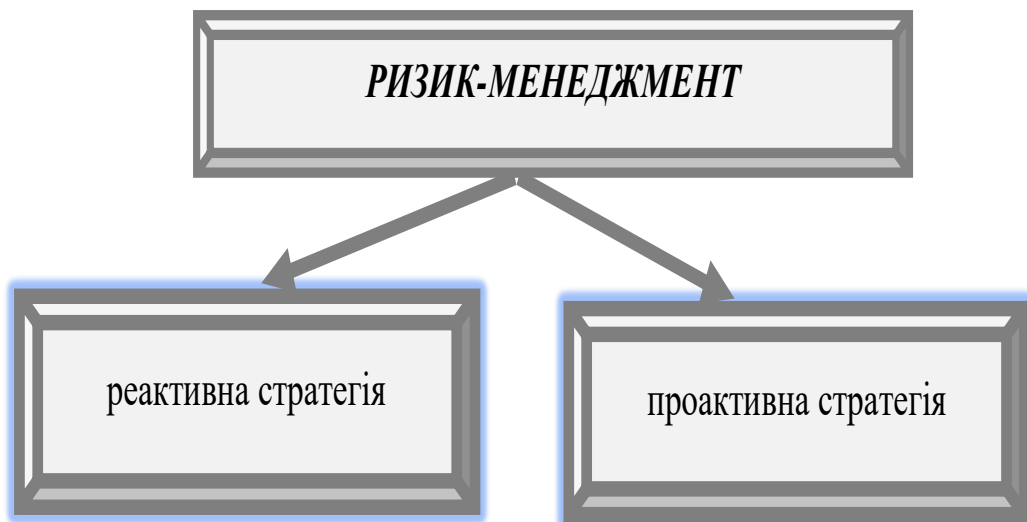


Рис.3.4 Стратегії на яких базується ризик - менеджмент

Розробка та впровадження ефективної стратегії ризик-менеджменту є необхідною умовою сталого розвитку туристичної діяльності. Це дозволяє: Знизити ймовірність кризових ситуацій. Забезпечити безперервність бізнес-

процесів. Підвищити рівень довіри клієнтів і партнерів. Оптимізувати витрати на запобігання та ліквідацію наслідків ризиків.

Реактивна стратегія - це підхід до управління ризиками, при якому дії організації розпочинаються після того, як ризик або кризова ситуація вже виникли. На відміну від проактивної стратегії, яка передбачає запобігання ризикам, реактивна стратегія орієнтована на реагування та ліквідацію наслідків події. Переваги реактивної стратегії (Рис.3.5)

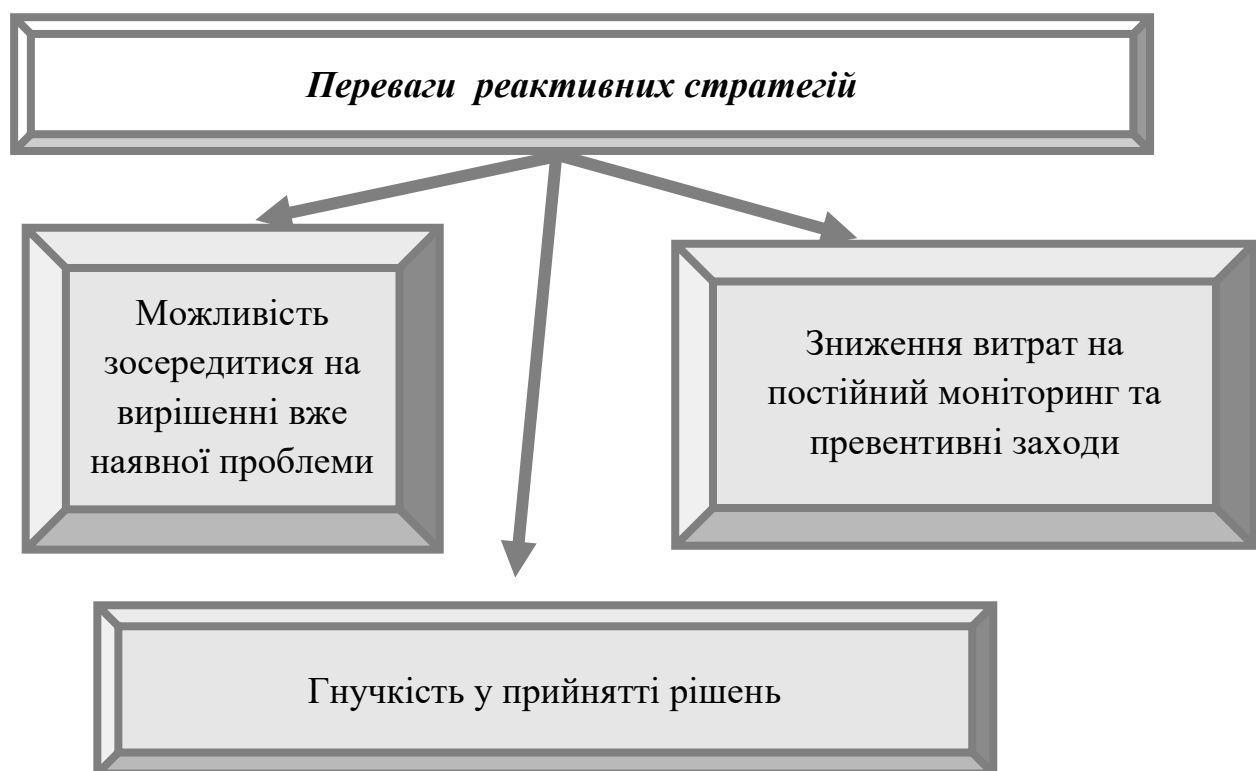


Рис.3.5 Переваги реактивних стратегій

- Можливість зосередитися на вирішенні вже наявної проблеми.
- Зниження витрат на постійний моніторинг та превентивні заходи.
- Гнучкість у прийнятті рішень.

Реактивна стратегія є важливим інструментом у ризик-менеджменті, особливо у сфері туризму, де зовнішнє середовище часто непередбачуване. Проте її застосування має бути комбіноване з проактивними стратегіями, щоб забезпечити комплексний підхід до управління ризиками та знизити негативні наслідки криз.

Недоліки реактивної стратегії (рис.3.6)

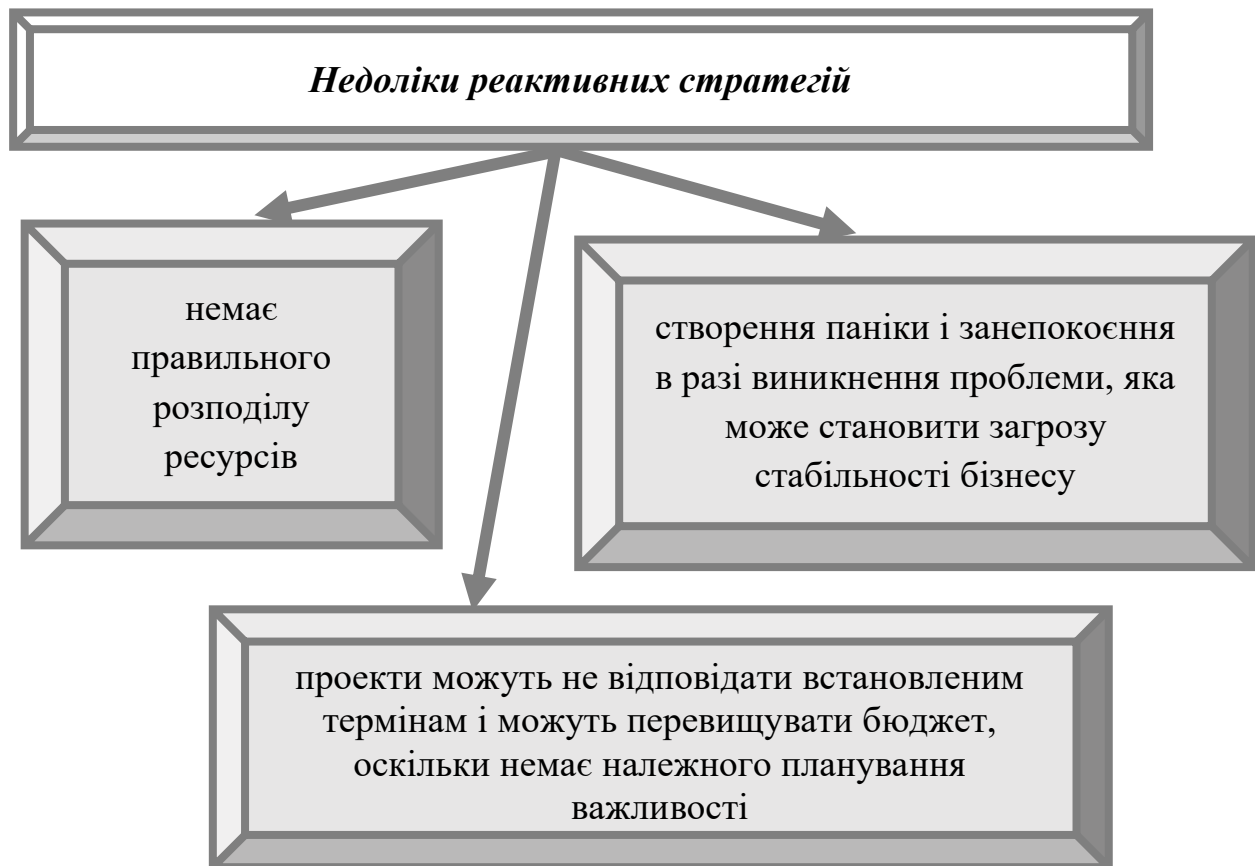


Рис.3.6 Недоліки реактивних стратегій

Приклади застосування у туризмі Реакція туристичної компанії на природну катастрофу в регіоні проведення туру (наприклад, землетрус, повінь). Організація евакуації туристів під час терористичної загрози або політичного конфлікту. Швидке зміння маршруту туру через закриття кордонів або введення карантинних обмежень. Відшкодування витрат клієнтам після форс-мажорних обставин.

Проактивна стратегія - це підхід до управління ризиками, при якому заходи починають впроваджуватися ще до того, як ризик або кризова ситуація виникнуть. Головна мета проактивної стратегії - запобігання ризикам або мінімізація їх впливу до того, як вони матимуть негативні наслідки для організації.

Цей підхід ґрунтується на принципі передбачення і системного планування та є одним із найбільш ефективних методів управління ризиками у сучасному бізнесі. Основні характеристики. Попереджувальний характер - заходи приймаються заздалегідь. Довгостроковий підхід - планування здійснюється з оглядом на майбутні можливі ризики. Системність - включає регулярний моніторинг і аналіз зовнішнього середовища. Фокус на запобіганні ризикам, а не лише на їх ліквідації.

Приклади застосування у туризмі. Розробка детальних планів безпеки для туристичних маршрутів. Використання прогнозування погодних умов для планування екскурсій та турів. Проведення навчань та тренінгів персоналу для підготовки до кризових ситуацій. Використання сучасних технологій для відстеження ризиків (системи GPS, мобільні додатки для туристів, автоматичні оповіщення). Створення антикризових резервів для покриття можливих збитків. Переваги проактивної стратегії. (Рис.3.7):

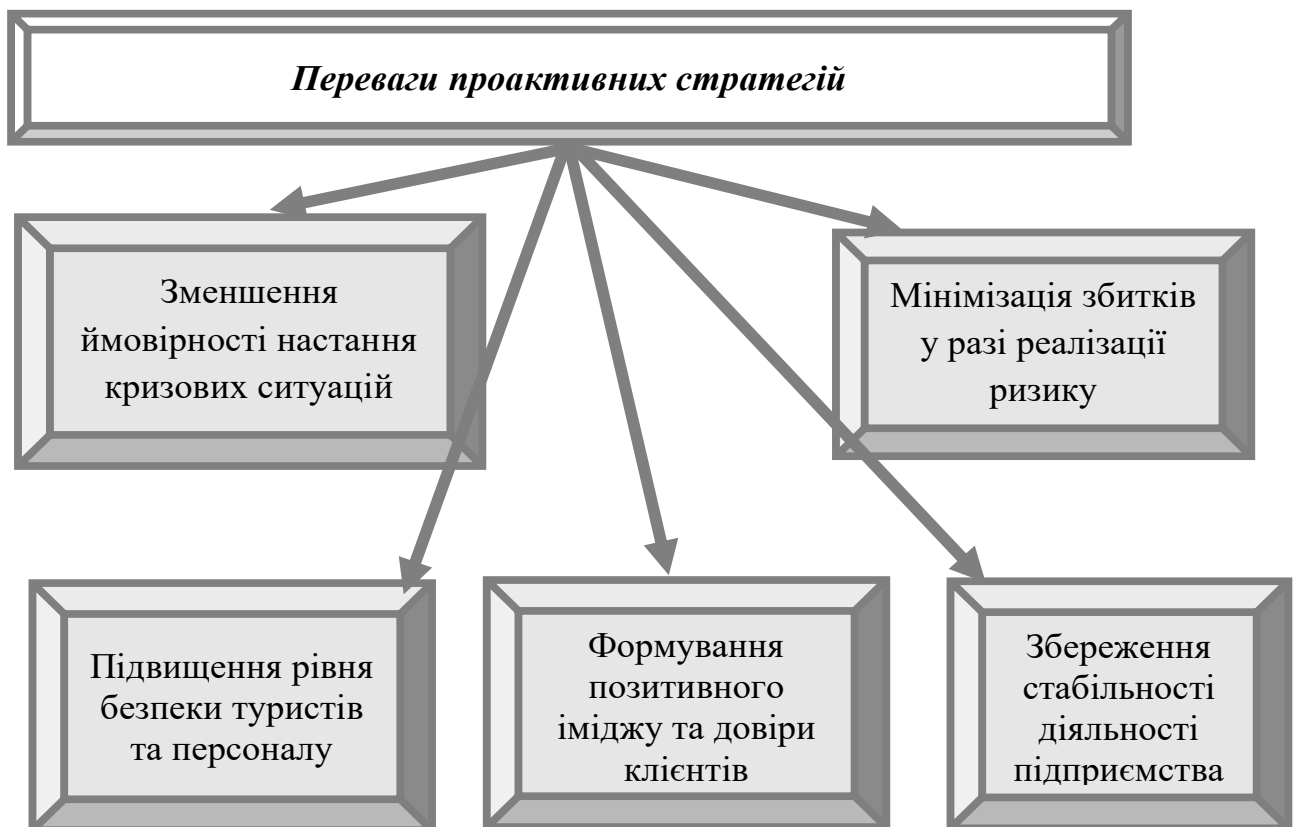


Рис.3.7 Переваги проактивних стратегій

- Зменшення ймовірності настання кризових ситуацій.
- Мінімізація збитків у разі реалізації ризику.
- Підвищення рівня безпеки туристів та персоналу.
- Збереження стабільності діяльності підприємства.
- Формування позитивного іміджу та довіри клієнтів.

Недоліки проактивної стратегії(Рис.3.8)

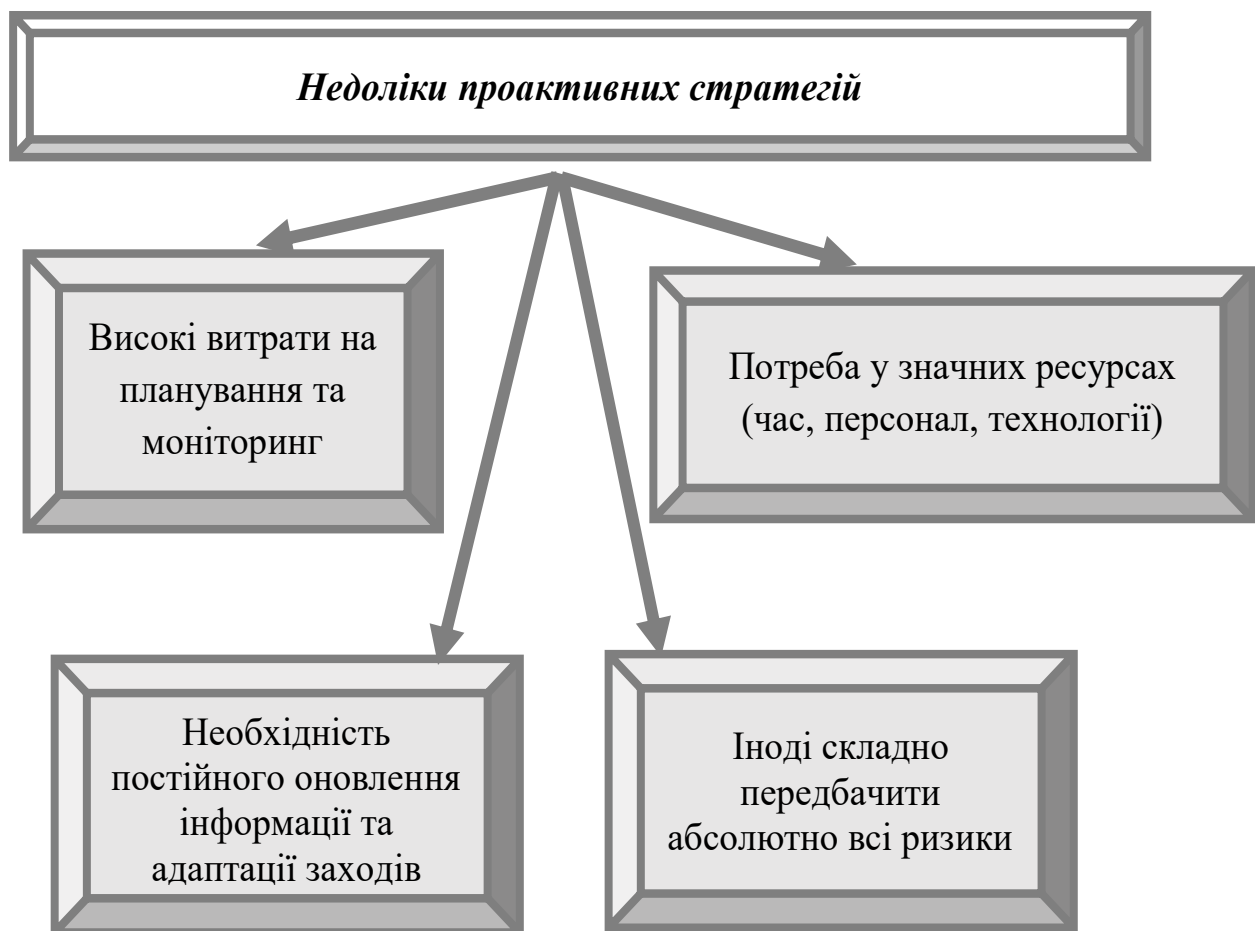


Рис.3.8 Недоліки проактивних стратегій

Проактивна стратегія є ключовим елементом сучасного ризик-менеджменту, особливо у сфері туризму, де зовнішнє середовище є надзвичайно динамічним та непередбачуваним. Її застосування дозволяє: запобігти виникненню криз, мінімізувати негативний вплив ризиків, знизити витрати на усунення наслідків, забезпечити стійкий розвиток туристичної діяльності.

Порівняльна таблиця: реактивна стратегія vs проактивна стратегія для ризик-менеджменту(таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

Порівняльна таблиця: реактивна стратегія vs проактивна стратегія для ризик-менеджменту

Критерій порівняння	Реактивна стратегія	Проактивна стратегія
Суть стратегії	Дії починаються після виникнення ризику або кризової ситуації.	Дії починаються до настання ризику з метою запобігання або мінімізації його впливу.
Час впровадження заходів	Пізніше, коли вже є наслідки або загроза.	Раніше, на етапі прогнозування та планування.
Ціль	Ліквідація наслідків і відновлення нормальної діяльності.	Запобігання виникненню ризиків або зменшення їх ймовірності та впливу.
Підхід до ризику	Реагування на події.	Передбачення та запобігання подіям.
Характер дій	Оперативний, короткостроковий.	Системний, довгостроковий.
Необхідність ресурсів	Менші ресурси на етапі планування, але великі - на усунення наслідків.	Значні ресурси на етапі планування та превентивних заходів.
Рівень невизначеності	Високий - рішення приймаються в умовах обмеженої інформації.	Менший - рішення ґрунтуються на прогнозах і аналітиці.
Вплив на імідж організації	Може негативно впливати через повільну реакцію або великі збитки.	Позитивно впливає завдяки готовності та запобіганню криз.
Приклади у туризмі	Евакуація туристів після стихійного лиха, зміна маршруту через політичний конфлікт.	Планування безпечних маршрутів на основі прогнозу погоди, проведення тренінгів персоналу до початку сезону.

Переваги	Швидке реагування, економія ресурсів на попередні заходи.	Зменшення ймовірності криз, мінімізація втрат, підвищення безпеки та довіри.
Недоліки	Ризик значних втрат, шкода репутації, відсутність плану дій.	Високі витрати на планування, потреба у постійному моніторингу.

Стратегія ризик-менеджменту в туризмі формується поетапно: (Рис.3.7)

1. Ідентифікація ризиків - виявлення можливих загроз і факторів невизначеності (природні катастрофи, політичні кризи, пандемії, фінансові ризики, техногенні аварії тощо).
2. Оцінка ризиків - визначення ймовірності виникнення ризиків та масштабу їхнього впливу.
3. Розробка заходів управління ризиками - вибір способів запобігання, мінімізації або прийняття ризиків.
4. Впровадження стратегії - реалізація планів, інструментів та заходів управління.
5. Моніторинг та контроль - регулярна перевірка ефективності стратегії та її коригування.

Ідентифікація ризиків. Мета цього етапу - виявити потенційні ризики, які можуть вплинути на діяльність підприємства або реалізацію конкретного проєкту. Основні дії:

- Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища.
- Використання інструментів аналізу (SWOT, PESTLE, експертні оцінки).
- Збір даних про можливі загрози (економічні, політичні, природні, техногенні, соціальні тощо).

Приклад у туризмі: Виявлення ризиків, пов'язаних із сезонністю попиту, природними катастрофами, змінами в законодавстві або політичній ситуації в країні призначення.

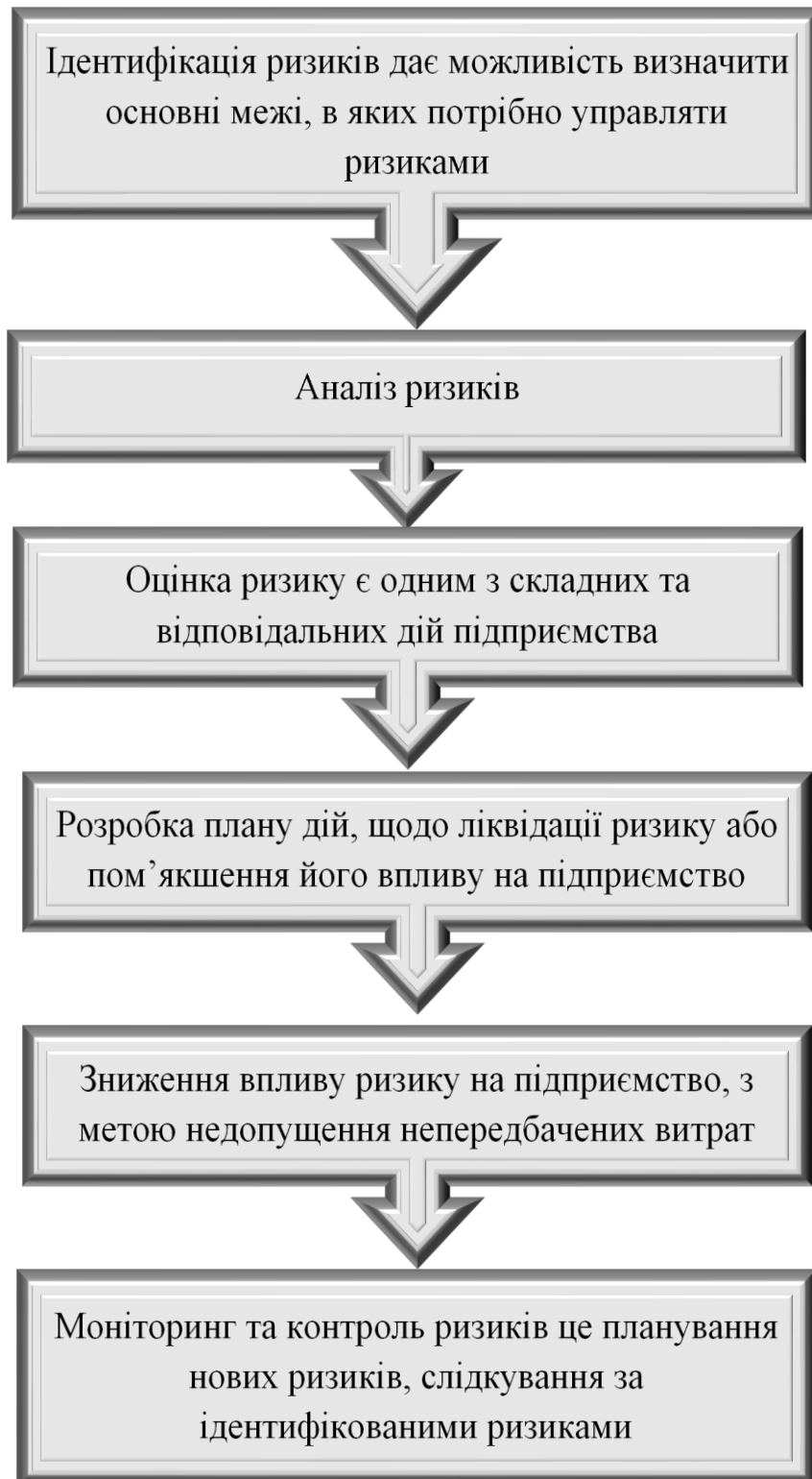


Рис.3.7 Основні етапи ризик-менеджменту

Оцінка ризиків. Мета - визначити ймовірність настання ризику та оцінити можливий вплив на діяльність підприємства. Основні дії:

- Кількісна та якісна оцінка ризиків.
- Розрахунок ймовірності виникнення ризику та його потенційних наслідків.
- Ранжування ризиків за рівнем пріоритету.

Приклад у туризмі: Оцінка ризику зриву поїздки через шторм або політичну нестабільність з точки зору ймовірності та можливих фінансових втрат.

Аналіз ризиків. Мета - зрозуміти природу ризику та його причини для розробки ефективних заходів управління. Основні дії:

- Аналіз причин та умов виникнення ризику.
- Вивчення взаємозв'язків між ризиками.
- Використання інструментів аналізу (матриця ризиків, сценарний аналіз, дерева рішень).

Приклад у туризмі: Аналіз причин ризику зриву туру (наприклад, погодні умови, зміни авіарейсів, політичні обмеження).

Розробка заходів управління ризиками. Мета - визначити оптимальні стратегії реагування на ризики.

Основні стратегії управління ризиками:

- Уникнення ризику - відмова від діяльності, що створює загрозу.
- Зменшення ризику - заходи для зниження ймовірності або впливу ризику.
- Прийняття ризику - усвідомлене прийняття ризику з готовністю до наслідків.
- Розподіл ризику - передача частини ризику іншим сторонам (наприклад, страхування, партнерство).

Приклад у туризмі: Створення аварійних планів, страхування туристичних поїздок, проведення навчання персоналу.

Впровадження стратегії управління ризиками. Мета - реалізувати обрані заходи для мінімізації ризиків. Основні дії:

- Виконання розроблених планів і процедур.
- Забезпечення ресурсів для реалізації заходів.
- Координація дій усіх зацікавлених сторін.

Приклад у туризмі: Організація інформаційної системи оповіщення туристів про зміну маршруту через небезпечні погодні умови.

Моніторинг та контроль ризиків. Основні дії:

- Регулярний моніторинг зовнішнього і внутрішнього середовища.
- Оцінка ефективності реалізованих заходів.
- Внесення змін у стратегію ризик-менеджменту за потреби.

Приклад у туризмі: Постійне відстеження політичної та екологічної ситуації в країнах призначення, оновлення планів реагування.

Дотримання чіткої послідовності етапів ризик-менеджменту дозволяє: Системно підходити до управління ризиками. Знижувати негативний вплив ризиків на діяльність підприємства. Підвищувати рівень безпеки туристів. Оптимізувати витрати на управління ризиками.

Вибір стратегії визначає не лише рівень безпеки підприємства, а й його конкурентоспроможність, фінансову стабільність та імідж. Ефективна стратегія ризик-менеджменту забезпечує: системність управління ризиками, зниження фінансових втрат, підвищення довіри клієнтів, адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Ризик-менеджмент - це системний процес, що передбачає послідовну роботу над виявленням, оцінкою та управлінням ризиками. Цей процес складається з кількох ключових етапів, які формують основу ефективної стратегії управління ризиками.

Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства є необхідною умовою забезпечення його стійкого функціонування та довгострокової конкурентоспроможності. У сучасних умовах турбулентності зовнішнього середовища, невизначеності ринкових факторів, воєнних і

політичних викликів, ризик-менеджмент не може існувати як окремий, ізольований процес. Він має бути органічно вплетений у систему стратегічного планування та управління підприємством.

Основним завданням інтегрованого ризик-менеджменту є не лише ідентифікація та мінімізація можливих загроз, але й трансформація ризиків у потенційні можливості. При формуванні стратегії розвитку підприємство повинно враховувати ризики фінансової нестабільності, зміни споживчих уподобань, технологічних трансформацій, регуляторних обмежень та соціально-економічних шоків.

Важливим інструментом є поєднання класичних методів ризик-менеджменту (аналіз чутливості, сценарне моделювання, диверсифікація, хеджування) із сучасними підходами, такими як управління на основі даних (data-driven risk management), цифрові технології моніторингу та прогнозування, використання штучного інтелекту для оцінки ризиків. Завдяки цьому ризик-менеджмент перетворюється на стратегічний механізм адаптації підприємства до нових умов.

У практиці ризик-менеджменту виділяють кілька ключових стратегічних підходів, кожен з яких має свою логіку застосування, переваги та обмеження.

Отже, ризик-менеджмент у сфері туризму виконує надзвичайно важливу роль, адже він забезпечує захист туристів і бізнесу від небезпек, стабільність функціонування підприємств та довгостроковий розвиток галузі. Його головна мета - перетворення ризику з потенційної загрози на керований фактор, який можна прогнозувати, контролювати і використовувати для посилення конкурентних переваг.

ВИСНОВКИ

Антикризове управління у туристичних підприємствах є невід'ємною складовою сучасної системи управління, оскільки туристична діяльність характеризується високим рівнем невизначеності та залежністю від зовнішніх факторів - економічних, політичних, екологічних та соціальних. Ефективна організація антикризового управління дозволяє мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій і забезпечити стабільний розвиток туристичної діяльності. У результаті написання роботи на тему «Особливості організації та впровадження антикризового управління на туристичному підприємстві» можна зробити наступні висновки:

1. Структура системи антикризового управління повинна включати комплекс взаємопов'язаних елементів: організаційну структуру, систему моніторингу, методи оцінки ризиків, плани антикризових заходів, механізми комунікації та контроль за виконанням заходів. Така система забезпечує своєчасне виявлення загроз та оперативне реагування на них.

2. Організація антикризового управління передбачає розробку чіткої стратегії, яка ґрунтується на принципах превентивності, системності, гнучкості та своєчасності. Реалізація антикризової стратегії повинна базуватися на поєднанні проактивних і реактивних підходів до управління ризиками. Проактивні заходи антикризового управління включають: системний моніторинг зовнішнього середовища, прогнозування кризових ситуацій, проведення навчання персоналу, розробку планів реагування та впровадження превентивних заходів. Це дозволяє значно знизити ймовірність виникнення криз та мінімізувати їх негативний вплив. Реактивні заходи є важливою складовою антикризового управління, оскільки не всі кризи можна передбачити. Вони передбачають оперативне реагування на події, оцінку наслідків та прийняття рішень для стабілізації діяльності підприємства.

3. Впровадження системи антикризового управління на туристичних підприємствах потребує комплексного підходу, який включає: створення

внутрішніх антикризових команд, визначення процедур реагування, застосування сучасних технологій для моніторингу ризиків та комунікації з клієнтами, а також формування корпоративної культури, що орієнтована на безпеку та готовність до змін.

4. Практична реалізація системи антикризового управління в туристичній діяльності має позитивний вплив на забезпечення безпеки туристів, захист активів підприємства, підвищення рівня довіри клієнтів та партнерів, зниження витрат на ліквідацію наслідків кризових ситуацій і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

5. Методи антикризового управління в туризмі можна умовно розділити на запобіжні, стабілізаційні, комунікаційні, інноваційні та реабілітаційні. Їх ефективне поєднання дозволяє туристичним підприємствам не лише подолати кризу, але й вийти з неї сильнішими, з новими продуктами та більш стійкою бізнес-моделлю.

6. У зв'язку з глобалізацією та розвитком туристичної галузі, а також зростанням впливу зовнішніх загроз, системне впровадження антикризового управління є стратегічною необхідністю для туристичних підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність своєї діяльності та стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

7. Система антикризового управління повинна включати етапи ідентифікації ризиків, їх оцінки та аналізу, розробки та реалізації превентивних і реагуювальних заходів. Особливо важливим є поєднання проактивної стратегії - спрямованої на запобігання ризикам - та реактивної стратегії - спрямованої на ліквідацію наслідків криз. Впровадження такої системи передбачає створення внутрішніх механізмів моніторингу, розробку планів антикризових заходів, підготовку персоналу та застосування сучасних технологій. Це сприяє підвищенню безпеки туристів, збереженню активів підприємства та зміцненню його репутації на ринку.

8. Ризик-менеджмент - це системний процес, що включає в себе ідентифікацію, оцінку, аналіз та управління ризиками. Для його ефективного

функціонування використовується низка стратегій, які формують основу прийняття рішень щодо поведінки організації в умовах невизначеності. Ці стратегії допомагають підприємствам визначити, як реагувати на ризики та які ресурси для цього задіяти.

У сучасному бізнесі стратегія ризик-менеджменту зазвичай не обмежується одним підходом, а формується як комплексна модель, що поєднує різні стратегії залежно від типу ризику, рівня його значущості та ресурсних можливостей підприємства.

Наприклад, туристична компанія може одночасно: уникати організації турів у зони високого ризику, зменшувати ризик через технічні та організаційні заходи, страхувати клієнтів та частину ризиків передавати партнерам.

Антикризове управління є ключовим елементом ефективної діяльності туристичних підприємств, оскільки галузь туризму характеризується високою динамікою та залежністю від зовнішніх факторів. Його впровадження дозволяє мінімізувати ризики, знизити негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечити безперервність діяльності компанії.

У сучасних умовах глобалізації та зростаючих ризиків антикризове управління стає стратегічною необхідністю для туристичних підприємств, що прагнуть забезпечити стабільність та стійкий розвиток своєї діяльності у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антикризове управління на підприємстві : конспект лекцій уклад. О. І. Іванова. Київ : КНУ, 2022. 64 с.
2. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. за ред. В. О. Василенка. Київ : КНЕУ, 2021. 320 с.
3. Балдинюк В. Ризик-менеджмент як інструмент управління діяльності суб'єктів господарювання. *Economy and Society*, 2023, № 55.
4. Баліцька М., Поліщук І., Шишацький О. Ризик-менеджмент у страхуванні життя: від класичних методів до інноваційних підходів. *Економічні науки*, Хмельницький національний університет.
5. Борисова Т. Теоретичні аспекти управління ризиком на підприємстві // *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 116–121.
6. Босовська М.В. Концепція інтеграційного розвитку туристичних підприємств. *Економіка & держава*. 2015. № 3. С. 43-47
7. Бугай С. М. Регіональна політика в Україні: термінологічна невизначеність та загальні проблеми становлення. *Університетські наук. зап. Хмельницький*, 2005. № 4 (16). С. 300-307.
8. Бунтова Н.В. Кадрове забезпечення галузі туризму з урахуванням міжнародного досвіду. К. 2005. 278 с.
9. Ватченко Б. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. 2022. Режим доступу: prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186.
10. Возовик О. О. Антикризове управління як елемент економічної безпеки підприємства // *Economy and Society*. 2023. Вип. 3. С. 45–52. DOI: 10.5281/zenodo.2345678.
11. Возовик О. О. Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. 2023. Режим доступу: [pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf](http://journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf).
12. Ганін О. А., Масаро Е., Гутфрейнд А., Стін Н., Кейслір Д. М., Котт А., Мангубі Р., Лінков І. О. Операційна стійкість: концепції, проектування та

аналіз // *Журнал інженерії безпеки*. 2015. Т. 5, № 3. С. 123–134. DOI: 10.5281/zenodo.2345678.

13. Демченко Г., Аванесова Н. Інтеграція ризик-менеджменту в загальну стратегію розвитку підприємства. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2024..

14. Галасюк С.С. Організація туристичних подорожей та екскурсійної діяльності : навч. посібник. К. : Центр учбової літератури, 2013. 178 с.

15. Грицку В. Доцільність організації фестивалів для активізації туристичної діяльності. *Географія в інформаційному суспільстві*. Збірник наукових праць. У 4 т. К. ВГЛ Обрії. 2008 т.4 С.219-221.

16. Глєбова А. О., Маховка В. М. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління». Полтава : НУПП, 2019. 72 с.

17. Гринчишин Я. М. Стратегічний підхід до антикризового управління підприємствами // *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління*. 2021. Т. 32, № 1. С. 45–52. DOI: 10.32838/2523-4803/71-1-

18. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Львів : ЛНУ, 2016. 215 с.

19. Дядечко Л.А. Суть та особливості управління підприємствами туристичної сфери. К. 2015. 220 с.

20. Добі С., Глейршер М., Шпіхова М., Штрус П. Моделювання небезпек та оцінка впливу: підхід на основі моделей // *Журнал безпеки та системної інженерії*. 2015. Т. 8, № 1. С. 56–67. DOI: 10.5281/zenodo.3456789.

21. Зубенко Д.В. Розвиток фестивального руху в сучасній Україні. *Вісник Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут» Політологія. Соціологія. Право*. № 4. К., 2011. С.111-114

22. Іванова В.В. Концептуальні підходи до управління туристичних підприємствах. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 3. С. 151-156

23. Калінін О. В., Мосійчук Т. К., Дудник О. Є. Ризик-менеджмент у контексті управління проблемними активами. 2024.

24. Кірдіна О. Г., Стешенко О. Д. Ризик-менеджмент у страхуванні в умовах воєнного стану. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. DOI: 10.18664/btie.78-79.282612
25. Кифяк В.Ф. Організація туризму. Чернівці: Книги XXI, 2008. 344.с
26. Кіптенко В. К. Менеджмент туризму. К.: Знання, 2010. 502 с.
27. Коваленко Ю.О. Конкурентоспроможність України як об'єкту міжнародного туризму. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2012. Випуск 380. С.375-379
28. Камінський А. Ризик-менеджмент: проблематика розвитку. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 2017, том 2, № 1, с. 52-59. DOI: 10.18523/2519-4739212017119794
29. Кочкодан В. Б., Петриня М. Ю. Enterprise Risks Management in Modern Conditions. *Actual Problems of Regional Economy Development*, DOI:10.15330/apred.1.20.230-238.
30. Лейднер Й. Л. Комп'ютерна підтримка ідентифікації ризиків для комплексного управління ризиками // *Управління ризиками в бізнесі*. 2015. Т. 10, № 2. С. 45–52. DOI: 10.5281/zenodo.1234567.
31. Ліпич Л. Г., Гадзевич І. О. Сутність та методи антикризового управління підприємства. Львів : ЛКА, 2023. С. 112–135.
32. Мальська М.П. Туристичний бізнес: теорія та практика : підручник. 2-ге вид., перероб. та допов. К. : Центр учбової літератури, 2012. 368 с.
33. Мельниченко С.В. Інформаційні технології у туристичній індустрії : підручник. К. : КНТЕУ, 2011. 280 с.
34. Михайліченко Г.І. Організація туристичних подорожей : навч. посібник. К. : КНТЕУ, 2011. 392с.
35. Миськів Г. В. Етапи та заходи антикризового управління на підприємстві. 2024. Режим доступу: science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2024/sep/35776/240560maketmanagement-23-31.pdf.
36. Мельник Ю. М. ГЛАВА 2: Антикризове управління підприємством. Суми : СумДУ, 2017. - С. 45–78.

37. Пестушко В. Український туризм у контексті глобалізації: сучасний стан і перспективи. Теорія та методика. 2017. № 11-12. С. 42-43.
38. Петрова І. В. Дозвілля в зарубіжних країнах : підручник. Київ : Кондор, 2005. 408 с.
39. Приймак І. Управління ризиком втрати фінансової стійкості підприємства в умовах невизначеності зовнішнього середовища. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2019. Вип. 19. С. 413–419.
40. Резнікова В. Туристичний продукт: товар чи послуга. *Підприємництво, господарство і право*. 2010. №10. С.64-69.
41. Руденко С., Гіржева О., Рижикова Н., Накісько О. Ризик-менеджмент у системі антикризового стратегічного управління аграрних підприємств. *MDES*, 2023, № 9.
42. Свида І.В. Сучасний стан, актуальні проблеми та перспективи розвитку вітчизняного ринку туристичних послуг. Науковий вісник Ужгородського університету. Ужгород, 2015. № 28(3). С. 64–69.
43. Ткаченко А. Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям . *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. Вип. 2. С. 220–227. DOI: 10.5281/zenodo.1234567.
44. Ткаченко Т.І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу: монографія. К.: Київський національний торговельно-економічний університет, 2009. 463 с.
45. Ущипівська О.М. Фестивалі та їх вплив на формування сучасного регіонального культурного образу. *Мистецтвознавчі записки: зб. наук. пр. К.*, 2010. Вип. 17. С. 89-92.
46. Фестивалі в країнах Балтії. URL: <https://34travel.me/post/baltic-fests>
47. Чорненька Н.В. Організація туристичної індустрії : навч. посібник. 3-тє вид., доп. і перероб. К. : Атіка, 2009. 392 с.
48. Черниш І. В., Глебова А. О. Конспект лекцій з дисципліни «Антикризове управління». Полтава : НУПП, 2020. 96 с.

49. Чикуркова А. Д. Антикризове управління : конспект лекцій. Запоріжжя : ЗНУ, 2024. 88 с.
50. Харчук Ю. Ю., Харчук О. А., Дзюрах Ю. М. Ризик-менеджмент підприємств територіальних громад України в умовах повномасштабної війни. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*, 2023, № 28(56), с. 14-23.
51. Шарапов В. С. Формування концепції антикризового управління підприємствами в умовах воєнного стану. 2023. Режим доступу: humstudies.com.ua/article/view/277870
52. Шарапов В. С. Антикризове управління підприємством в умовах воєнного стану / В. С. Шарапов // *Human Studies*. 2023. Вип. 1. С. 112–118. DOI: 10.5281/zenodo.4567890.