

Катерина С. Нікітенко\*

## ОСОБЛИВОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

*Стаття розглядає особливості управління туристичним бізнесом у контексті глобальної нестабільності. Автори досліджують вплив глобальних тенденцій, економічних криз, природних катастроф та політичних конфліктів на туристичну індустрію. В статті розглядаються стратегії стратегічного планування, маркетингу та обслуговування клієнтів у контексті змінюваних умов, а також практики сталого розвитку та відповідального туризму. Автори підкреслюють важливість адаптивності та інновацій у вирішенні викликів, що ставляться перед туристичним бізнесом у сучасному непередбачуваному світі.*

*Автори аналізують також вплив кризових ситуацій на туристичну галузь та надають рекомендації щодо стратегій виживання та відновлення після кризи. Висвітлено значення співпраці між різними зацікавленими сторонами, щоб забезпечити стале функціонування туристичної індустрії в умовах непередбачуваності та глобальних викликів. Висновки статті акцентують на важливості впровадження новаторських підходів та використання сучасних технологій у менеджменті туристичного бізнесу для забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності в сучасному світі.*

*Ключові слова:* туризм, бізнес, менеджмент, нестабільність, розвиток, криза

*Табл. 1. Лім. 6.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2024-1-275-34-40*

Katerina S. Nikitenko

## THE SPECIFICS OF TOURISM BUSINESS MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

*The article examines the peculiarities of managing the tourism business in the context of global instability. The authors investigate the impact of global trends, economic crises, natural disasters, and political conflicts on the tourism industry. The paper discusses strategies of strategic planning, marketing, and customer service in changing conditions, as well as practices of sustainable development and responsible tourism. The authors emphasize the importance of adaptability and innovation in addressing the challenges facing the tourism business in today's unpredictable world.*

*Furthermore, the article analyzes the impact of crisis situations on the tourism sector and provides recommendations for survival and recovery strategies post-crisis. It highlights the significance of collaboration among various stakeholders to ensure the sustainable functioning of the tourism industry amidst unpredictability and global challenges. The conclusions of the article underscore the necessity of implementing innovative approaches and utilizing modern technologies in tourism business management to ensure its resilience and competitiveness in the contemporary world.*

*The article also delves into the importance of integrating ethical standards into tourism activities, particularly considering the socio-cultural aspects of destination sites. Strategies for mitigating negative environmental impacts and benefiting local communities are discussed, alongside the preservation of cultural heritage. It underscores that in a constantly changing world, adaptability and innovation are key success factors. The paper's conclusions highlight the necessity for collaboration among all stakeholders, joint efforts to address challenges, and leveraging opportunities in the tourism industry to stimulate sustainable economic growth and cultural exchange.*

*Additionally, the article emphasizes the need for proactive crisis management strategies in the*

---

\* Kherson State Agrarian and Economic University. Ukraine.

*tourism sector, providing recommendations for survival and recovery post-crisis. The significance of cooperation among various stakeholders is highlighted to ensure the sustainable functioning of the tourism industry amidst unpredictability and global challenges. Furthermore, the conclusions underscore the imperative of implementing innovative approaches and leveraging modern technologies in tourism management to ensure its resilience and competitiveness in the contemporary world. Overall, the paper advocates for a holistic and collaborative approach to address the complexities of managing tourism businesses in an era marked by global instability.*

*Keywords: tourism, business, management, instability, development, crisis.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 05.05.2024.*

**Постановка проблеми.** Індустрія туризму, за даними Світової ради подорожей та туризму (WTTC), у 2019 році виробила приблизно 10,4% світового ВВП та підтримала понад 334 мільйони робочих місць (WTTC, 2020). Цей сектор також відіграє ключову роль у збереженні культурного спадку, сприяючи міжкультурному обміну та розумінню. Однак швидке розширення цієї галузі породжує безліч проблем, включаючи надмірний туризм, забруднення середовища, перенаселення популярних туристичних місць і недостатню регуляцію. Тому ефективні стратегії управління необхідні для забезпечення сталого зростання та стійкості цього сектору.

Менеджмент у сфері туризму є складною та багатогранною областю, яка вимагає широкого спектру компетенцій. Він включає в себе не лише стратегічне планування, маркетинг та обслуговування клієнтів, але й розвиток туристичних напрямків та охорону довкілля. Зростання конкуренції, швидкий темп змін та вимоги споживачів ставлять перед менеджерами великі виклики. Одним із ключових завдань для них є пошук новаторських рішень і впровадження відповідальних практик, які сприятимуть якісному та сталому розвитку туризму.

Глобальна нестабільність, спричинена різними факторами, такими як політичні конфлікти, економічні коливання, стихійні лиха та пандемії, значно ускладнює управління туристичним бізнесом. Однією з головних особливостей ведення туристичного бізнесу в таких умовах є необхідність постійного аналізу та адаптації до змін геополітичного та економічного середовища.

Менеджери туристичних підприємств повинні бути готові реагувати на зміни ситуації, які можуть виникнути в будь-який момент. Вони повинні мати гнучкі стратегії та плани на випадок надзвичайних ситуацій, щоб ефективно керувати ризиками та підтримувати безперебійну роботу свого бізнесу навіть за непередбачених обставин.

Крім того, в умовах глобальної нестабільності менеджери туристичного бізнесу повинні розвивати міжнародні партнерства та мережі співпраці, щоб зменшити вплив негативних факторів на свій бізнес. Це може включати спільні маркетингові кампанії, обмін досвідом і ресурсами з іншими гравцями ринку, а також активну участь у міжнародних туристичних ярмарках і виставках.

Важливо також відзначити, що в умовах глобальної нестабільності зростає важливість морального та відповідального підходу до бізнесу. Менеджери

туристичного бізнесу повинні дбати не лише про прибуток, але й про соціальну відповідальність та екологічну стійкість свого бізнесу, що може допомогти зберегти довгострокову довіру споживачів і підтримувати позитивний імідж бренду навіть у складні часи.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Особливості туризму в Україні та світі досліджуються у працях вітчизняних та зарубіжних вчених, таких як Бабич Ю., Примак Т., Білоус С. В., Красько А., Безручко Л., Боико М., Бовш Л., Охріменко А. та інших. Однак на сьогоднішній день питання про особливості його функціонування в умовах нестабільності залишається недостатньо дослідженим.

**Мета дослідження.** Метою наукової статті є аналіз та визначення особливостей управління туристичним бізнесом в умовах глобальної нестабільності, висвітлення ключових завдань, що постають перед менеджерами в цій сфері, а також висвітлення стратегій і методів, які дозволяють ефективно управляти туристичними підприємствами в нестабільній глобальній ситуації. навколишнє середовище.

**Основні результати дослідження.** Завдання менеджменту в туризмі полягає не тільки у виявленні загальних тенденцій і закономірностей його розвитку, а й у виявленні його специфічних рис.

Туризм як явище характеризується великою глибиною проникнення та складністю взаємозв'язків між його компонентами.

У туристичній індустрії є багато підприємств і організацій, які так чи інакше повинні вписуватися в єдину регіональну систему управління, метою якої є забезпечення довгострокової конкурентоспроможності на ринку. Важлива проблема регіонального менеджменту є водночас важливою відмінною рисою менеджменту туристичної організації.

За допомогою менеджменту повинна бути розроблена стратегія розвитку як всього регіону, так і окремої туристичної організації.

Найчастіше через показники ночівель намагаються визначити ступінь розвитку туризму в певному регіоні. Але такі показники нічого не говорять про накопичення цінностей. Для розрахунку показників накопичення цінностей необхідні значні дослідження, які неможливо провести в повному обсязі через брак часу та фінансових ресурсів.

Туризм має великий вплив на такі сфери, як економіка, екологія, політика, які в свою чергу впливають на туризм. Туристичний регіон отримує дохід від гостей. Дохід, отриманий від їхніх послуг, є основним доходом і є більш значним, ніж отриманий від постійних жителів регіону. Прибуток від туризму вливається в місцевий економічний кругообіг новим потоком і має мультиплікаційний ефект: він «проходить» через місцеву економіку.

Сума грошей, яка залишається в регіоні, буде більшою, чим більше послуг продається безпосередньо на місцевому рівні, тобто чим сильніше місцеве виробництво. Регіон також може виграти від туризму з точки зору екології, якщо гонорари від нього будуть використовуватися для збереження ландшафту та підтримки його в порядку.

Дуже часто на початковому етапі розвитку туризму за його рахунок будуються різні споруди. Водночас туристи створюють високу транспортну

завантаженість, високий ступінь очищення території від побутового сміття та використання місцевої природи.

Туризм як об'єкт управління виражається в комплексності туристичних послуг.

Ефективне управління туризмом починається зі стратегічного планування. Менеджери повинні розвивати довгострокове бачення, встановлювати цілі та формулювати стратегії для досягнення стійкого зростання. Стратегічне планування включає аналіз ринкових тенденцій, визначення цільової аудиторії та адаптацію до змін у поведінці споживачів. Крім того, це передбачає прогнозування динаміки попиту та пропозиції, оптимізацію цінової стратегії та прийняття обґрунтованих рішень для підвищення конкурентоспроможності.

Маркетинг відіграє вирішальну роль у залученні туристів і просуванні напрямків. Успішний менеджмент туризму передбачає створення переконливих маркетингових кампаній, які підкреслюють унікальні пам'ятки та враження від місця. Цифровий маркетинг, соціальні мережі та аналіз даних стали незамінними інструментами для охоплення глобальної аудиторії. Останніми роками набули популярності стійкі та відповідальні туристичні маркетингові стратегії, які акцентують на етиці та участі громади.

Відмінне обслуговування клієнтів має величезне значення в індустрії туризму. Менеджери повинні забезпечити туристів незабутніми та позитивними враженнями, що включає навчання персоналу, підтримання високого рівня стандартів обслуговування та оперативну реакцію на відгуки та проблеми клієнтів. Виняткове обслуговування клієнтів призводить не лише до повторних покупок, а й сприяє формуванню позитивного відгуку та рекомендацій, що є важливими для успішності напрямку.

Практики сталого туризму є важливими у зв'язку з розширенням галузі та занепокоєннями щодо її екологічних та соціальних наслідків. Сталий менеджмент туризму спрямований на мінімізацію негативних наслідків та максимізацію вигод для місцевих громад та екосистем. Менеджери повинні впроваджувати стійкі практики, такі як скорочення відходів, енергоефективність та відповідальні ініціативи в сфері туризму для забезпечення довгострокової життєздатності та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище.

Індустрія туризму є динамічною, тому вимагає культури інновацій та адаптивності. Менеджери повинні приймати цифрову трансформацію, інтегрувати нові технології, такі як штучний інтелект і блокчейн, а також передбачати ринкові шоки та реагувати на них. Інновації в розробці продуктів і дизайні досвіду також мають вирішальне значення для підтримки конкурентоспроможності.

Відповідальне управління туризмом передбачає врахування соціальних та культурних аспектів місця призначення. Керівники повинні переконатися, що туризм приносить користь місцевим громадам та поважає їхню культуру та традиції. Туристична послуга - це все, що враховує або використовує турист під час своєї подорожі.

**Таблиця 1. Вплив кризових ситуацій на туристичну галузь та рекомендації щодо стратегій виживання та відновлення після кризи, авторська розробка**

| Вплив кризових ситуацій на туристичну галузь          | Рекомендації щодо стратегій виживання та відновлення                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зменшення туристичного потоку                         | 1. Диверсифікація продуктів та послуг<br>2. Залучення внутрішнього туризму<br>3. Рекламна кампанія про безпеку та гігієну<br>4. Зниження цін для стимулювання попиту                                                                                                                            |
| Закриття кордонів та обмеження міжнародних перельотів | 1. Розвиток внутрішнього туризму<br>2. Підписання партнерських угод з туроператорами<br>3. Підтримка гнучких скасування та перенесень<br>4. Створення пакетних пропозицій для стимулювання міжнародного туризму                                                                                 |
| Закриття готелів та обмеження гостьової продовжи      | 1. Впровадження програм лояльності постійних клієнтів<br>2. Переключення на альтернативні моделі проживання (наприклад, оренда житла)<br>3. Співпраця з місцевими владами для створення безпечних протоколів проживання                                                                         |
| Втрати прибутку та фінансові труднощі                 | 1. Пошук альтернативних джерел фінансування<br>2. Зменшення витрат та оптимізація бізнес-процесів<br>3. Підтримка урядових програм та фінансових стимулів<br>4. Розгляд можливостей для кредитування та інвестицій                                                                              |
| Зміна попиту та попередніх уподобань                  | 1. Аналіз та адаптація продуктів та послуг до нових потреб та вимог споживачів<br>2. Використання аналітичних інструментів для виявлення нових трендів та вимог споживачів<br>3. Інвестиції в інновації та технології для створення персоналізованих пропозицій та відповідей на зміни у попиті |

В останні роки зросла важливість співпраці між туристичними підприємствами, яка може здійснюватися як горизонтально, так і вертикально.

Горизонтальна співпраця працює разом. Воно здійснюється підприємствами, які мають однакові інтереси у сферах розміщення, послуг, туристичного посередництва, оздоровлення тощо. Можливістю співпраці, яка з'явилася останнім часом, є система франчайзингу.

Вертикальна кооперація — це об'єднання підприємств і організацій, які прагнуть володіти ринком і зменшити залежність від інших інститутів. До таких організацій відносяться державні туристичні організації, утворені в більшості випадків на національному, регіональному та місцевому рівнях, що займаються облаштуванням рекреаційних баз і розміщенням туристів. Ці організації піддаються різноманітним інтеграційним впливам залежно від рівня економічного розвитку їхньої держави. Це також об'єднання підприємств сфери подорожей і готельного розміщення (наприклад, авіатранспортні компанії з мережею готелів).

Особливістю туризму є його районованість, тобто залежність обсягу туристичних послуг від природно-кліматичних умов. При вирішенні

проблеми менеджменту в туризмі це явище слід враховувати керівникам туристичних підприємств, оскільки коливання попиту можуть істотно погіршити умови функціонування всієї індустрії туризму. В основі системи туризму лежать дві підсистеми: суб'єкт туризму та об'єкт туризму. Під суб'єктом туризму розуміється учасник туристичного заходу, або турист, який шукає можливості задовольнити свої потреби шляхом отримання конкретних туристичних послуг. Ці послуги надає туристичний заклад.

Під об'єктом туризму розуміється все те, що для суб'єкта туризму (туриста) може стати метою подорожі. Це може бути туристичний регіон широкої або вузької спеціалізації з усіма його туристичними структурами.

Система туризму існує в громадському середовищі. Світ, що оточує систему туризму, представлений економікою, екологією, технологією, політикою та соціальною системою. Перераховані системи соціального середовища мають сильний вплив на туризм, хоча й не єдині.

Залежність туризму від зовнішнього середовища є відкритою системою, якою можна і потрібно управляти за допомогою методів і принципів сучасного менеджменту.

Керівництву важливо визначити найбільш суттєві фактори зовнішнього впливу та розробити ефективні способи реагування на них.

**Висновки.** На завершення важливо зазначити, що менеджмент туристичної індустрії є складним завданням, що включає в себе стратегічне планування, маркетинг, обслуговування клієнтів, сталість, адаптивність та відповідальну практику. Як один з найбільших і найдинамічніших секторів у світі, туризм може стимулювати економічне зростання, сприяти культурному обміну та надавати можливості для спільнот по всьому світу. Однак ця галузь також стикається з численними викликами, такими як екологічні проблеми, зміна споживчих уподобань і вплив глобальних подій.

Ефективний менеджмент туризму є важливим для успішного вирішення цих проблем і забезпечення довгострокової стійкості туристичних напрямків та бізнесу. Стратегічне планування і інноваційні маркетингові стратегії дозволяють менеджерам з туризму залучати відвідувачів, створювати унікальні враження та залишатися конкурентоспроможними на переповненому ринку. Виняткове обслуговування клієнтів не тільки покращує туристичний досвід, але також створює позитивні відгуки та забезпечує повторний бізнес.

Крім того, відповідальні туристичні практики та ініціативи сталого розвитку відіграють важливу роль у мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище та місцеві громади при максимізації вигод від туризму. Прийняття етичних стандартів і збереження культурної спадщини має фундаментальне значення для відповідального управління туристичними дестинаціями.

У сучасному швидкоплинному світі адаптивність та інновації є ключовими факторами успіху у управлінні туризмом. Менеджери повинні використовувати нові технології, передбачати ринкові збурення та постійно шукати шляхи для покращення туристичного досвіду через розробку та дизайн продукту.

У міру просування вперед менеджери з туризму, політики та зацікавлені сторони галузі повинні співпрацювати, щоб приймати рішення з проблем, що

виникають, і використовувати можливості в цій сфері. Інтегруючи ці принципи та практики у свою діяльність, індустрія туризму може сприяти сталому економічному зростанню, культурному збагаченню та збереженню навколишнього середовища, забезпечуючи таким чином майбутнім поколінням можливість продовжувати досліджувати різноманітні чудеса світу та насолоджуватися ними.

1. Бабич Ю. П., Примакев Т. Ю. Сучасні методи просування та стимулювання збуту туристичних продуктів за допомогою соціальних мереж. *Економіка та суспільство*. 2020. No 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/131/126>.

2. Бабікова К. О. Формування еколого-економічного механізму збалансованого розвитку рекреаційного туризму в контексті євроінтеграції. *Ефективна економіка*. 2021. No 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/72.pdf).

3. Білоус С. В., Красько А. Б., Безручко Л. С. Підвищення конкурентних переваг готельно-ресторанних та туристичних підприємств за допомогою методів менеджменту. *Економіка та суспільство*. 2021. No 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>.

4. Боїко М., Бовш Л., Охріменко А. Кризостійкість туристичного бізнесу в умовах воєнного стану. *Товари і ринки*. 2022. No 2. С. 31–47.

5. Kirilov, Yu. E., Granovskaya V.G., Aleshchenko L.O., (2020). Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal "Economics of AIC"*. No5:45.

6. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>

1. Babych Yu. P., Prymak T. Yu. Suchasni metody prosuvannya ta stymuliuvannya zbutu turystychnykh produktiv za dopomohoiu sotsialnykh merezh. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2020. No 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/131/126>.

2. Babikova K. O. Formuvannya ekoloho-ekonomichnoho mekhanizmu zbalansovanoho rozvytku rekreatsiinoho turyzmu v konteksti yevrointehratsii. *Efektivna ekonomika*. 2021. No 6. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2021/72.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2021/72.pdf).

3. Bilous S. V., Krasko A. B., Bezruchko L. S. Pidvyshchennia konkurentnykh perevah hotelno-restorannykh ta turystychnykh pidpriemstv za dopomohoiu metodiv menedzhmentu. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2021. No 23. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/162/156>.

4. Boiko M., Bovsh L., Okhrimenko A. Kryzostiikist turystychnoho biznesu v umovakh voiennoho stanu. *Tovary i rynky*. 2022. No 2. S. 31–47.

5. Kirilov, Yu. E., Granovskaya V.G., Aleshchenko L.O., (2020). Economic mechanism of formation of competitive advantages of subjects of tourist branch. *International scientific-practical journal "Economics of AIC"*. No5:45.

6. Olha Garafonova, Hanna Zhosan, Viktoriia Marhasova, Nataliia Tkalenko, Kateryna Trukhachova MATRIX METHOD OF COMPETITIVE ANALYSIS OF THE RESULTS OF ECONOMIC ACTIVITY OF HOSPITALITY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF STRATEGIZATION AND DIGITAL TRANSFORMATION. "MANAGEMENT THEORY AND STUDIES FOR RURAL BUSINESS AND INFRASTRUCTURE DEVELOPMENT Volume43 Issue2 Page237-248" 2021 <https://ejournals.vdu.lt/index.php/mtsrbid/article/view/2355>