

---

# ІХ. ЕКОНОМІКА СФЕРИ СЕРВІСУ

---

УДК 338.012

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ДЕСТИНАЦІЄЮ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ТУРИЗМУ

Г. П. Скляр, доктор економічних наук, професор;  
В. О. Животенко, кандидат економічних наук, доцент  
(Вищий навчальний заклад Укоопспілки  
«Полтавський університет економіки і торгівлі»)

**Анотація.** *Мета статті полягає у формуванні системи антикризового управління дестинацією в умовах модернізації сфери туризму. Методика дослідження.* Вирішення поставлених у статті завдань здійснено за допомогою таких загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: аналізу та синтезу, систематизації, узагальнення та порівняння, розрахунково-аналітичного методу. **Результати.** У статті розглянуто особливості формування системи антикризового управління дестинацією в умовах модернізації сфери туризму в напрямку розвитку горизонтальної системи управління регіонами та через призму приватно-державного партнерства. **Практична значущість результатів дослідження.** Визначено основні причини зародження та розвитку кризових явищ у сфері туризму. Разом із тим обґрунтовано причини незбалансованості сфери туризму та визначено, що кожна туристична дестинація має власну стратегію розвитку, яка не завжди співпадає зі стратегіями й тактикою поведінки підприємств, які обслуговують туристичні потоки кожної окремої дестинації. Зазначено чинники, які найбільше впливають на формування кризових явищ туристичної дестинації.

**Ключові слова:** туризм, дестинація, криза, антикризове управління, модернізаційна парадигма, екстернальні теорії кризи, інтернальні теорії кризи.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та зв'язок із найважливішими науковими чи практичними завданнями.** Модернізація сфери туризму в напрямку розвитку горизонтальної системи управління регіонами, через призму приватно-державного партнерства, вимагає дотримання та збереження принципів формування ринку туристичних послуг. Останні, зазвичай, мають відповідати як загальноприйнятим у суспільстві нормам та правилам відпочинку, так і культурним традиціям

та звичаям соціальної системи. Тому, в умовах стрімких змін туристичних настроїв споживачів послуг туризму й динаміки функціонування будь-якої соціально-економічної системи, управління дестинацією посідає чільне місце. Разом із тим однією з актуальних проблем сучасного економіко-гуманітарного дискурсу в умовах модернізації економіки України є наукове забезпечення пізнання основних механізмів господарствотворення туризму. Модернізаційна парадигма розвитку туризму наділяє

його функцією каталізатора відтворювальних економічних процесів у регіонах. Тому своєчасною є тема особливості формування системи антикризового управління дестинацією в умовах модернізації сфери туризму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначення поняття «дестинації» містять праці низки вчених (англ. destination – місце призначення чи мета подорожі) [5]. Уперше поняття туристичної дестинації розглянуто Н. Лейпером у 1979 р. як певна географічна територія, що є привабливою для мандрівників [3]. Більш ширше визначення туристичної дестинації наведено в сучасному Оксфордському словнику, яке означає: країни, регіони, міста й інші території, що приваблюють туристів, є головними місцями локалізації туристичної діяльності, потоків туристів та їх витрат; місця максимальної концентрації визначних туристичних пам'яток, засобів розміщення, харчування, розваг, інших послуг та економічного, соціального й фізичного впливу туризму [13]. Т. І. Ткаченко розглядає дестинацію водночас із трьох основних позицій: із геопросторової точки зору – це таксономічна одиниця, з економічної та маркетингової – це комерційна одиниця, з управлінської – це об'єкт управління. У перспективі можлива трансформація терміна «дестинація» в наукову категорію, яка однаково може застосовуватися до поняття «туристський центр», «туристська зона», «туристський об'єкт» із конкретизацією інструментів управління кожним із них [11].

**Формування цілей статті (постановка завдання).** Виходячи з визначення поняття туристичної дестинації, ми переконані, що причинно-наслідкові зв'язки у процесі модернізації сфери туризму виникають, зважаючи на те, що дестинація, зазвичай, знаходиться під тиском високого рівня попиту, сконцентрованого в певних часових проміжках і специфічних місцях. Саме тому дестинація є унікальним та делікатним ресурсом, що постійно знаходиться в зоні ризику альтерації туристичного тиску. Для нівелювання такого тиску умови використання дестинації мають бути збалансованими й чітко організованими.

На жаль, сьогодні ні сфера туризму, ні будь-яка інша сфера господарювання не є чітко організованими та збалансованими, а якщо такі випадки і стаються, то це є випадковістю, або виключенням. Зазвичай, спостерігаються не-

відповідності й нерівності, що характеризує сферу туризму як незбалансовану, у тому числі й за рахунок відсутності ефективної системи управління туристичними дестинаціями. Так, відповідно до Розпорядження КМУ №168-р від 16 березня 2017 р. в Україні схвалено стратегію розвитку туризму та курортів на період до 2026 року, основними напрямками реалізації якої є:

- безпека туристів;
- нормативно-правова база сфери туризму та курортів;
- розвиток туристичної інфраструктури;
- розвиток людських ресурсів;
- маркетингова політика розвитку туризму та курортів України [1].

Порівнюючи стратегію, що існує, та регіональні програми розвитку туристичної сфери (Полтавська обласна програма розвитку туризму і курортів на 2016–2020 рр. [2]), можна стверджувати, що дані документи не завжди враховують особливості розвитку підприємств, які обслуговують сферу туризму та їх інтересів у кожному окремому регіоні.

На нашу думку причинами виникнення незбалансованості сфери туризму є:

по-перше, кожна туристична дестинація має власну стратегію розвитку, що не завжди співпадає зі стратегіями та тактикою поведінки підприємств, які обслуговують туристичні потоки кожної окремої дестинації;

по-друге, досягнення абсолютної збалансованості процесів, що відбуваються у сфері туризму, є виключно складним процесом, а тому малоймовірним;

по-третє, постійна та безперервна зміна чинників зовнішнього середовища порушує необхідний баланс.

**Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів.** Вплив негативних чинників неминуче призводить до формування кризових явищ. Підприємства, що обслуговують сферу туризму не здатні самостійно долати наслідки негативного впливу й часто потребують зовнішнього втручання. До цього додається також і несприятливий вплив погодно-кліматичних умов, від яких значною мірою залежать суб'єкти сфери туризму. Наслідки дії зазначеної кількості чинників негативного впливу не можуть бути усунені на дестинаціях лише шляхом саморегуляції, отже, це об'єктивно вимагає адекватного

управлінського втручання. У сучасній економічній науці глибоко та всебічно розглядаються і досліджуються кризові явища й чинники, що впливають на їх формування. Але, на жаль, антикризовим заходам приділяється незначна увага, крім того, науковці не дійшли єдиного висновку щодо визначення поняття кризи та механізму її формування. Так, на думку В. О. Василенка, криза – крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі (організації), що загрожує її життєстійкості в навколишньому середовищі [4]. Розглядаючи поняття кризи та причини її виникнення, Н. М. Любенко вважає, що первинним зовнішнім проявом виникнення кризи є формування стійкої тенденції руху поточних витрат у бік збільшення, а обсягу та норми прибутку – у бік зменшення [6]. На нашу думку, у сфері туризму виникнення кризи зумовлене, з одного боку, виключною неспроможністю спожити всі туристичні послуги, що є поштовхом до збільшення суми поточних витрат і вилучення з обігу обігових коштів на невизначений термін, а з іншого – перенасиченням туристичного тиску на дестинації, що і призводить до розбалансованості складових системи. Наслідком таких змін є зменшення суми отриманого туристичними підприємствами прибутку та зменшення сукупних доходів населення. Поглиблення кризових явищ призводить до істотного зменшення сукупного платоспроможного попиту на ринку за незмінних обсягів пропонованих туристичних послуг, а на підприємствах сфери туризму через кризу виникає низка негативних змін, серед яких:

- збільшення суми дебіторської заборгованості;
- суттєве зменшення обсягів надання туристичних послуг;
- збільшення суми сумнівних боргів;
- зменшення суми обігових коштів, що є наслідком збільшення дебіторської заборгованості;
- збільшення суми витрат та зменшення суми отриманого прибутку.

Розвиток туристичних дестинацій як соціально-економічних систем значною мірою залежить від способів господарювання, виробництва, методів створення матеріальних благ і розподілу ресурсів. Оскільки будь-яка економічна криза впливає майже на всі сфери життєдіяльності суспільства, то важливо розглядати кризу в контексті тенденцій змін у

функціонуванні туристичних дестинацій із макроекономічних позицій. Кризові явища нерідко мають приховані причини їх виникнення, і саме такі причини обумовили розвиток теорій циклів, що впливають на соціально-економічну систему.

Усі теорії, що пояснюють циклічність виникнення кризових явищ, можна об'єднати у дві групи: екстернальні (зовнішні) та інтернальні (внутрішні). Екстернальні теорії відображають цикли впливу таких зовнішніх чинників, як війни, важливі політичні події, демографічні ситуації, досягнення НТП тощо. Інтернальні теорії спираються на функціонування внутрішнього механізму економічної системи, який дає поштовх до виникнення економічного циклу. Наприклад, якщо стрімко розпочалося економічне зростання, то в період невеликого проміжку часу буде виготовлено значну кількість нових капітальних благ. Через певний проміжок часу такі блага, як машини, устаткування, обладнання спрацьовуються, що потребує їх заміни, а це дасть поштовх до дефляційних процесів тощо [8]. Так, першою причиною непостійних (змінних) коливань, на думку вчених, криється в таких зовнішніх чинниках, як технічні нововведення, демографічна ситуація, політичні зміни тощо [9]. Частота та регулярність циклів залежать від внутрішніх чинників: сукупні чисті інвестиції, темпи росту виробництва тощо. Отже, винаходи й відкриття безпосередньо не впливають на цикл, але їх економічне використання впливає на рівень ділової активності суб'єктів господарювання, у тому числі й на учасників ринку туристичних продуктів. Виходячи з вищезазначеного, можна стверджувати, що криза виникає в разі дії низки чинників як економічного, так і організаційного та соціального характеру.

На формування кризових явищ туристичної дестинації найбільше впливають такі чинники:

по-перше, виробники туристичних послуг та продукції юридично незахищені, що не дозволяє їм ефективно працювати;

по-друге, учасники туристичного ринку не мають чіткої цінової політики;

по-третє, тривалим є процес формування конкурентного середовища;

по-четверте, високий рівень витрат на формування, обслуговування та збереження туристичної дестинації.

**Висновки із зазначених проблем і перспективи подальших досліджень у поданому напрямі.** Розглянуті нами чинники вказують на те, що слабо сформована інфраструктура туристичних дестинацій призводить до програшу конкурентної боротьби іншим, добре розвинутим, туристичним дестинаціям, а за таких умов повноцінний розвиток ринку туристичних послуг неможливий.

Отже, ми впевнені, що лише за умови подолання перешкод, які існують, туристичні дестинації зможуть ефективно розвиватися, що потребує подальших наукових розвідок у напрямку формування системи антикризового управління дестинацією в умовах модернізації сфери туризму.

### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Про схвалення стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року [Електронний ресурс] : Розпорядження Кабінету Міністрів України № 168-р. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (дата звернення: 18.10.2017). – Назва з екрана.
2. Обласна програма розвитку туризму і курортів на 2016–2020 роки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://poltava-tour.gov.ua/page/oblasna-programa-rozvitku-turizmu-i-kurortiv-na-2016-2020-г> (дата звернення: 18.10.2017) – Назва з екрана
3. Головчан А. І. Теоретико-методологічні підходи до визначення сутності туристичних дестинацій та управління ними / А. І. Головчан // Збірник наукових праць «Торгівля і ринок України». – 2009. – № 27. – С. 157–161.
4. Животенко В. О. Сучасні аспекти формування потенціалу стійкості аграрних підприємств / В. О. Животенко, Ю. В. Карпенко // Теорія і практика забезпечення суб'єктів ринку : матеріали I Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 1 листопада 2012 року). – Полтава : ІнтерГрафіка, 2012. – С. 201–203.
5. Загнітко А. П. Великий сучасний англо-український, україно-англійський словник / А. П. Загнітко, І. Г. Данілюк. – Донецьк : БАО, 2008. – 1008 с.
6. Любенко Н. М. Реструктуризація в системі антикризового управління підприємством – теоретико-методологічні аспекти / Н. М. Любенко, І. О. Тарасенко // Вісник КНУТД. – 2010. – № 1 (51). – С. 171–176.
7. Михайліченко Г. І. Інноваційний розвиток туризму : монографія / Г. І. Михайліченко. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. – 608 с.
8. Прохорова В. Прогнозування банкрутства як складова антикризового фінансового управління / В. Прохорова, О. Крупчатников // Економічний простір. – 2009. – № 23 (2). – С. 103–109.
9. Семенов Г. А. Стратегічна програма антикризового управління підприємством / Г. А. Семенов, О. В. Ярошевська // Держава та регіони. Сер. : Економіка та підприємництво. – 2010. – № 3. – С. 159–164.
10. Ткаченко Т. І. Сталий розвиток туризму: теорія, методологія, реалії бізнесу : монографія / Т. І. Ткаченко. – 2-ге вид., випр. та допов. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2009. – 463 с.
11. Zhyvotenko V. O. Peculiarities of ensuring effective management of tourism companies / V. O. Zhyvotenko, A. I. Derevianko // Модернізація економіки в умовах зростання суспільної свідомості: людинорозмірність, духовність, партнерство, кооперація : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава 1 листопада 2016 року). – Полтава : ПУЕТ, 2016. – 231 с.
12. Medlik S. Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality / S. Medlik. – 3-d ed. – Elsevier Science, 2003. – 273 p.

### REFERENCES

1. Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy "Pro skhvalennia stratehii rozvytku turyzmu ta kurortiv na period do 2026 roku" [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine

- “On approving the development strategy of tourism and resorts for the period up to 2026” № 168-p]. Retrieved from <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/168-2017-%D1%80> (accessed 18 October 2017) [in Ukrainian].
- Oblasna prohrama rozvytku turyzmu i kurortiv na 2016–2020 roky [Regional program of development of tourism and resorts for 2016–2020] (n.d.). <http://poltava-tour.gov.ua/page/oblasna-programa-rozvitku-turizmu-i-kurortiv-na-2016-2020-rr>. Retrieved from <http://poltava-tour.gov.ua/page/oblasna-programa-rozvitku-turizmu-i-kurortiv-na-2016-2020-rr> (accessed 18 October 2017) [in Ukrainian].
  - Holovchan, A. I. (2009). Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyznachennia sutnosti turystychnykh destynatsii ta upravlinnia nymy [Theoretical and methodological approaches to the definition of the essence of tourist destinations and its management]. *Zbirnyk naukovykh prats “Torhivlia i rynok Ukrainy” – Collection of scientific works “Trade and Market of Ukraine”*, 27, 157–161 [in Ukrainian].
  - Zhyvotenko, V. O. & Karpenko, Yu. V. Suchasni aspekty formuvannia potentsialu stiikosti ahrarnykh pidpriemstv [Modern aspects of forming the potential of agrarian enterprises' sustainability]. *Proceeding from I Mizhnarodna nauково-praktychna Internet-konferentsiia “Teoriia i praktyka zabezpechennia sub’iektiv rynku” – Materials of the International Scientific and Practical Internet Conference “The theory and practice of providing market entities”* (pp. 201–203). Poltava: InterHrafika [in Ukrainian].
  - Zahnitko, A. P. & Daniliuk, I. H. (2008). *Velykyi suchasnyi anhlo-ukrainskyi, ukraïno-anhliiskyi slovnyk [The Great Modern English-Ukrainian, Ukrainian-English Dictionary]*. Donetsk: BAO [in Ukrainian].
  - Liubenko, N. M. & Tarasenko, I. O. (2010). Restrukturyzatsiia v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom – teoretyko-metolohichni aspekty [Restructuring in the system of crisis management of the enterprise – theoretical and methodological aspects]. *Visnyk KNUTD – Bulletin of KNUTD: Collected papers*, (1 (51), (pp. 171–176) [in Ukrainian].
  - Mykhailychenko, H. I. (2012). *Innovatsiinyi rozvytok turyzmu [Innovative development of tourism]*. Kyiv : Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
  - Prokhorova, V. & Krupchatnikov, O. (2009). Prohnozuvannia bankrutstva yak skladova antykrizovoho finansovoho upravlinnia [Prediction of bankruptcy as a component of crisis management]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 23 (2), 103–109 [in Ukrainian].
  - Semenov, H. A. & Yaroshevska, O. V. (2010). Stratehichna prohrama antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvom [Strategic program of crisis management of the enterprise]. *Derzhava ta rehiony. Ser. : Ekonomika ta pidpriemnytstvo – State and regions. A Series: Economics and entrepreneurship*, 3, 159–164 [in Ukrainian].
  - Tkachenko, T. I. (2009). *Stalyi rozvytok turyzmu: teoriia, metodolohiia, realii biznesu [Sustainable Tourism Development: Theory, Methodology, Business Realities]*. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t [in Ukrainian].
  - Zhyvotenko, V. O. & Derevianko, A. I. (2016). Peculiarities of ensuring effective management of tourism companies. *Proceeding from I Vseukrainska nauково-praktychna internet-konferentsiia “Modernizatsiia ekonomiky v umovakh zrostannia suspilnoi svi-domosti: liudynorozmirmnist, dukhovnist, partnerstvo, kooperatsiia” – All-Ukrainian scientific and practical Internet conference “Modernization of the economy in the conditions of growth of social consciousness: human dimension, spirituality, partnership, cooperation”*. Poltava: PUET.
  - Medlik, S. (2003). *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*. (3-d ed.). Elsevier Science.

**Г. П. Скляр**, доктор економічних наук, професор; **В. А. Животенко**, кандидат економічних наук, доцент (Висшеє учебное заведение Укоопсоюза «Полтавский университет экономики и торговли»). **Формирование системы антикризисного управления дестинацией в условиях модернизации сферы туризма.**

**Аннотація.** Цель статьи заключается в формировании системы антикризисного управления дестинацией в условиях модернизации сферы туризма. **Методика исследования.** Решение поставленных в статье задач осуществлено с помощью таких общенаучных и специальных методов исследования: анализа и синтеза, систематизации, обобщения и сравнения, расчетно-аналитического метода. **Результаты.** В статье рассмотрены особенности формирования системы антикризисного управления дестинацией в условиях модернизации сферы туризма в направлении развития горизонтальной системы управления регионами и через призму частно-государственного партнерства. **Практическая значимость результатов исследования.** Определены основные причины зарождения и развития кризисных явлений в сфере туризма. Вместе с тем обоснованы причины несбалансированности сферы туризма и определено, что каждая туристическая дестинация имеет собственную стратегию развития, которая не всегда совпадает со стратегиями и тактикой поведения предприятий, обслуживающих туристические потоки каждой отдельной дестинации. Указаны факторы, которые больше всего влияют на формирование кризисных явлений туристической дестинации.

**Ключевые слова:** туризм, дестинация, кризис, антикризисное управление, модернизационная парадигма, экстернальные теории кризиса, интернальные теории кризиса.

**G. Sklyar, Dc. Econ. Sci., Professor; V. Zhyvotenko, Can. Econ. Sci., Docent (Poltava University of Economics and Trade).** **Formation of the system of anti-crisis management in the conditions of modernization of the sphere of tourism.**

**Annotation. Purpose.** The purpose of the article is to form a destination crisis management system in the conditions of modernization of the tourism industry. **Methodology of research.** The objectives of the article implemented by using the following general and specific research methods: analysis and synthesis, systematization and generalization, calculation and analytical method. **Findings.** The article features of formation of the system of crisis management of destination in the conditions of modernization of tourism in the direction of development of a horizontal system of management of regions and through the prism of public-private partnership are considered. **Practical value.** The main causes of the emergence and development of crisis phenomena in the sphere of tourism are determined. At the same time, the reasons for the imbalance in the tourism sector are justifiable, and it is determined that each tourist destination has its own development strategy, does not always coincide with the strategies and tactics of the behavior of enterprises servicing the tourist flows of each individual destination.

**Keywords:** tourism, destination, crisis, crisis management, modernization paradigm, external crisis theories, international crisis theories.