

Готельно-ресторанна справа

УДК 338.40

Малюга Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет садівництва*

Maliuga Liudmyla

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0002-4057-2404*

Тимчук Світлана Володимирівна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Уманський національний університет садівництва*

Tymchuk Svitlana

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Tourism and Hotel and Restaurant Business
Uman National University of Horticulture
ORCID: 0000-0003-0331-1173*

Нещадим Людмила Миколаївна

*кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри технологій та організації туризму
та готельно-ресторанної справи
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини*

Neshchadym Ljudmila

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of
Technologies and Organization of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University
ORCID: 0000-0002-9555-0544*

**СЕРВІСНА ДІЯЛЬНІСТЬ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНИХ КРИЗ: РОЛЬ
АНТИСИПАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ
SERVICE ACTIVITY IN ECONOMIC CRISIS CONDITIONS: THE
ROLE OF ANTICIPATORY MANAGEMENT**

***Анотація.** Вступ. Одним із пріоритетних завдань, з якими стикаються сучасні сервісні підприємства, є захист від криз або кризових ситуацій. Сучасні кризи можуть бути зумовленими як макроекономічними, так і глобальними умовами, можуть мати різну інтенсивність і різні наслідки. Кризи відбуваються в кожній організації сервісної індустрії адже неможливо керувати абсолютно безпечним способом.*

***Мета.** Метою дослідження є розкриття сутності антисипативного управління та алгоритму його впровадження у сервісну діяльність в умовах економічних криз.*

***Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо витрат на оплату винагород працівникам підприємства.*

В процесі здійснення дослідження було використано системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів. Також для уточнення понять був використаний абстрактно-логічний метод.

Результати. У науковій статті розкрито послідовність впровадження та реалізації антисипативного управління в сервісній діяльності.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробці стратегії антисипативного управління для сервісних підприємств. Це дасть змогу підвищити їх стресостійкість в умовах економічних криз.

Ключові слова: криза, антисипативне управління, сервісна діяльність, джерела кризових ситуацій.

Summary. *Introduction.* One of the priority tasks faced by modern service businesses is protection against crises or crisis situations. Modern crises can be caused by both macroeconomic and global conditions, and can have different intensities and consequences. Crises occur in every enterprise in the service industry because it is impossible to manage in a completely safe way.

Purpose. The aim of the study is to reveal the essence of anticipatory management and the algorithm for its implementation in service activities in the context of economic crises.

Materials and methods. The research is based on the works of domestic and foreign authors who conduct their scientific and practical research in the field of accounting and analysis, in particular, on the costs of remuneration of employees of an enterprise.

The study used a systematic approach to the scientific study of economic phenomena and processes. The abstract and logical method was also used to clarify the concepts.

Results. The scientific article reveals the sequence of introduction and implementation of anticipatory management in service activities.

Discussion. In further scientific research, it is proposed to focus on developing a strategy of anticipatory management for service enterprises. This will help to increase their stress resistance in the face of economic crises.

Key words: *crisis, anticipatory management, service activity, sources of crises.*

Постановка проблеми. Одним із пріоритетних завдань, з якими стикаються сучасні сервісні підприємства, є захист від криз або кризових ситуацій. Сучасні кризи можуть бути зумовленими як макроекономічними, так і глобальними умовами, можуть мати різну інтенсивність і різні наслідки. Кризи відбуваються в кожній організації сервісної індустрії адже неможливо керувати абсолютно безпечним способом.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню проблем, виявлення, попередження та подолання кризових явищ і процесів присвячено доробки багатьох вчених: Кривов'язюк І. В. [1]; Єпіфанової І.Ю. та Оранської Н.О. [2], Шатайло О.А. [3] та ін.

В українських реаліях діяльність підприємств має витримувати вплив не лише воєнної агресії росії, а вже планувати свою діяльність у стратегічній перспективі. Вітчизняними науковцями вже опрацьовано низку конкретних пропозицій за даним напрямом [4; 5]. А у підсумковому документі конференції з повоєнної відбудови України, представлений «План» було ідентифіковано як «проект Плану», що потребує широкого залучення представників наукового середовища та громадськості. Саме тому дослідження сутності кризи та розробка антикризової стратегії є суттєвим викликом для наукової спільноти.

Метою статті є розкриття сутності антисипативного управління та алгоритму його впровадження у сервісну діяльність в умовах економічних криз.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що проводять свої науково-практичні дослідження у царині бухгалтерського обліку та аналізу, зокрема щодо витрат на оплату винагород працівникам підприємства.

В процесі здійснення дослідження було використано системний підхід до наукового вивчення економічних явищ і процесів. Також для уточнення понять був використаний абстрактно-логічний метод.

Виклад основного матеріалу. Криза – це раптова, несподівана подія, яка загрожує нормальному функціонуванню організації. Вона може бути економічною, фінансовою, соціальною чи політичною:

- економічні кризи проявляються в деградації економічної ситуації, збільшенні ймовірності банкрутства, зниженні закупівельних потужностей та ін.

- фінансова криза – це економічне явище, що проявляється в порушеннях функціонування ринку капіталу.

- політичні кризи іноді є вирішальними у функціонуванні установ. Вони відображають відповідність між в організацією, політичною або громадською установою і реальністю: криза може провокувати демонстрації, страйки, соціальні рухи, заворушення, повстання або революцію.

- соціальна криза проявляється у соціальних суперечностях унаслідок порушення нормальної взаємодії між членами суспільства, соціальними групами й інститутами.

Окрім того, криза може мати різні результати. Негативними наслідками є фінансові втрати, пошкодження репутації або навіть ліквідація підприємства. Позитивними – посилення організації, її структури та процедури у сфері антикризового менеджменту (рис. 1).

Джерела кризових ситуацій в сервісній діяльності слід починати шукати всередині підприємства і його ближчого і віддаленого оточення

(рис. 2). Внутрішні джерела – це джерела, які є результатом діяльності самої організації, її структури або організаційної культури. Зовнішні джерела (віддалене оточення) – ті що виникають в результаті діяльності навколишнього до підприємства середовищі.

Найбільш поширеними внутрішніми джерелами є:

– непередумані рішення, неадекватний контроль, відсутність відповідного нагляду за працівників.

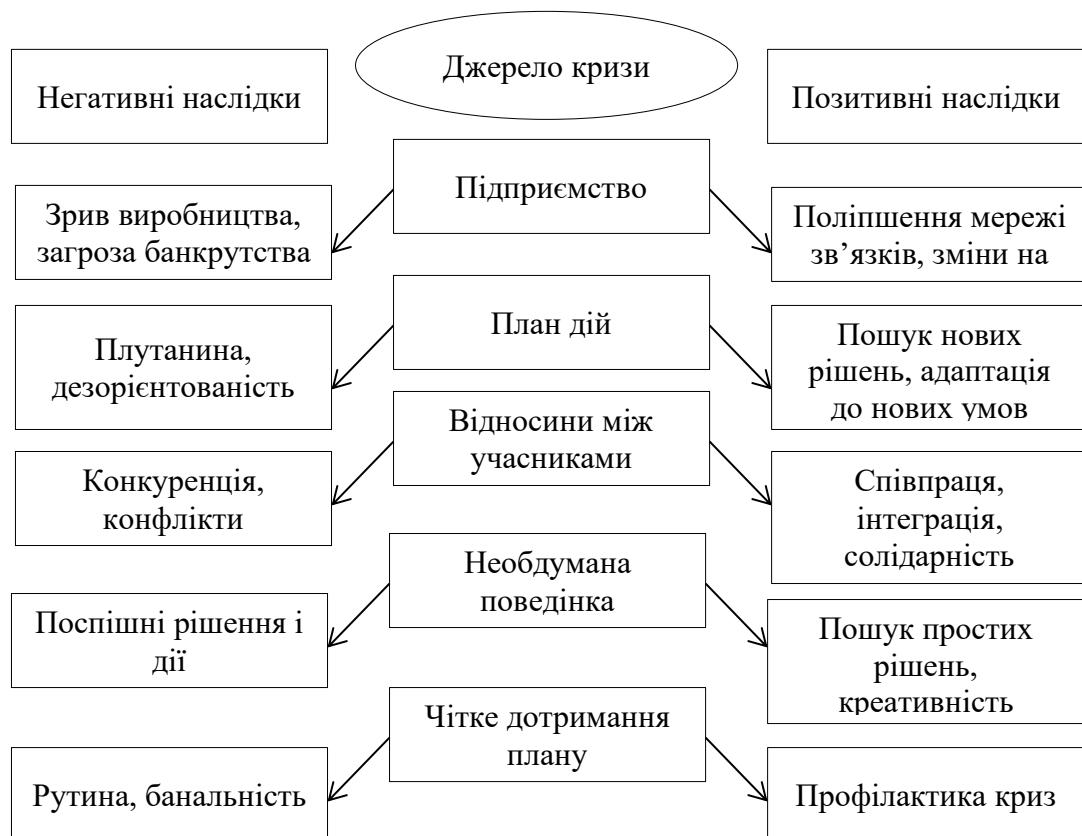


Рис. 1. Позитивні та негативні наслідки криз

Джерело: авторська розробка

– фінансові проблеми, такі як падіння доходів, зростаючі витрати, збитковість.

– внутрішні конфлікти, такі як суперечки серед співробітників або між менеджментом і працівниками.

– неефективні процеси, такі як тривалий час обробки інформації, низький рівень комунікації в процесі управління.

– брак з інновацій, що може привести до зменшення ефективності організації.

Найбільш поширеними зовнішніми джерелами є:

– економічні зміни в навколишньому середовищі, такі як економічна криза, зміни в податковому законодавстві та ін.

– технологічні зміни в навколишньому середовищі, такі як поява нових технологій або зміна уподобань клієнтів.

– соціальні зміни, такі як соціальні протести або зміни в споживачській обізнаності.

– природні загрози, такі як природні катастрофи.



Рис. 2. Джерела кризових ситуацій в сервісній діяльності

Джерело: авторська розробка

При цьому зовнішні причини, що впливають безпосередньо з макросередовища, а також від конкурентного середовища, характеризуються значно великим ступенем складності їх прямого впливу на підприємства.

Актуальність впровадження антисипативного менеджменту в сервісну індустрію визначається завдяки його методології, прикладним

технологіями та високому потенціалу. Цей підхід додає до теорії та практики управління нові об'єктивно обґрунтовані інструменти моніторингу зовнішнього середовища та спрямовані на завчасне оцінювання сили і швидкості наростання загроз, а також фактичне прийняття ефективних запобіжних заходів для подолання або зменшення негативного впливу.

До унікальних інструментів антисипативного менеджменту, що принципово відрізняють його від попередніх управлінських концепцій, належать:

- моніторинг зовнішнього середовища об'єкта управління для виявлення слабких сигналів, які можуть загрожувати його діяльності;
- визначення зони ризику в діяльності об'єкта управління з ідентифікацією загального показника загрози, виміряного за сумою можливих втрат, що може понести об'єкт управління (аж до зупинки його діяльності, що може вважатися кризовим станом);
- експертне оцінювання тривалості процесу від зростання загрозливого явища до максимально можливого значення загального показника загрози;
- розробка пропозицій щодо впровадження антикризових заходів з оцінками тривалості їх впровадження; тобто, період переходу об'єкта управління з одного якісного стану в інший;
- визначення граничного моменту для впровадження антикризових заходів, що здатні зменшити або ліквідувати загрозу настання кризового стану об'єкта управління за визначеними параметрами передбачених антикризових заходів;
- поєднання революційних та еволюційних управлінських підходів і практики (в межах попередніх концепцій використовувалися або одні, або інші);
- антисипативний менеджмент має використовуватися на постійній

основі в межах об'єкта управління, а не обмеженого часу, як це передбачали попередню концепцію [6].

Загалом антисипативне управління – це цілеспрямована діяльність, що передбачає завчасне визначення потенційних змін зовнішнього і внутрішнього середовища на засадах слабких сигналів та формування на цій основі багатоваріантного сценарію, який відображає сукупність найвірогідніших шляхів розвитку можливих подій та комплекс адекватних їм альтернативних заходів, з метою прийняття оптимального управлінського рішення, спрямованого на подолання загроз чи використання можливостей функціонування [7].

Формально, антисипативне управління кризою включає в себе чотири важливих кроки: профілактика, підготовка, реакція і адаптація.

1. Профілактика – це перший і найдовший крок в управлінні кризою. Вона включає в себе, в основному, спостереження за потенціальними ризиками. Це зазвичай збігається з інкубаційним періодом кризи, де відбувається накопичення несправності. В цей час криза може бути непомітною і завдання менеджменту шукати і ідентифікувати елементи, що можуть призвести до кризи в організації. Необхідно виявити уразливості і аномалії та передбачати події.

В межах антисипативного управління необхідно сформувати постійний інформаційний центр в межах в організації. В ньому буде збиратися і поширюватися інформація.

2. Другим кроком в управлінні кризами є підготовка. Це момент зародження кризи і період коли повинен розроблятися відповідний план дій, щоб не допустити розвиток кризи або зменшити її негативний вплив.

В межах антисипативного управління необхідним є формування групи, що буде оцінювати потенціал кризи за контрольними показниками і готувати алгоритм дій для керівництва, щоб зменшити невизначеності пов'язані з надзвичайними ситуаціями.

Підготовка має вирішальне значення оскільки ефективне управління кризою повинне почати раніше в криза удар. ми повинен підготувати:

3. Реакція – це стан коли криза проявляє себе і у підприємства є мало часу щоб впровадити процедури для управління нею. В цей час змінюється амплітуда кризи і відповідно зменшується час, щоб повернути діяльність до необхідних параметрів. А високий рівень початкової підготовки може врегулювати багато з цих параметрів. База знань про навколишнє середовище і ефективне управління дозволяють ще в зародку кризи швидко прийняти рішення і реалізувати всі необхідні заходи. Окрім того, планування дозволяє обмежити негативні наслідки для функціонування підприємства.

Реакція є критично важливим кроком в управлінні кризою. Вона розпочинається з виявлення кризи в організації і закінчується поверненням до регулярного режиму управління. По суті, швидка відповідь і синхронність з навколишнім середовищем зменшує ризик в період зростання кризи.

В межах антисипативного управління основоположним тут є здатність визначити початок кризи.

Належна ідентифікація з допомогою визначених тригерів допомагає організації виявити початок та гостру фазу кризи. При цьому, аналіз наявності або відсутності кризи в даний період часу повинен бути безперервним. Якщо в результаті аналізу виявляються ознаки кризи, організація повинна перейти в новий стан і встановити напрямки антикризового управління.

Адаптація є останнім кроком в управлінні кризою. Це період коли підприємство має використати всі можливості, що надає криза та покращити свою діяльність. Об'єктивна оцінка причин виникнення та переліку проведених антикризових заходів повинна дати можливість зробити висновки та зрозуміти сферу застосування і вплив кризового

явища. А комплекс історії криз допоможе оцінити ефективність проведених заходів.

Криза має а дуже високий потенціал до навчання [8]. В межах цього негативним є наявність чотирьох параметрів у антикризових менеджерів:

- нічого вчитися і прикидатися, що криза була винятковою подією;
- наполягати, що всі покращення вже існують;
- припускати, що криза ставила неадекватні вимоги до управління;
- припускати, що кризу не можливо було ідентифікувати.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Таким чином, для забезпечення ефективної організації управління сервісною діяльністю в рамках реалізації антисипативного управління доцільним є провадження наступних заходів на підприємстві (як доповнення до типових, «класичних» інструментів фінансового управління):

- системне проведення фінансового моніторингу діяльності підприємства з метою виявлення слабких сигналів змін щодо виникнення загроз та можливостей фінансового розвитку (стабілізації);
- використання інструментів прогнозування на всіх етапах реалізації управління діяльністю підприємства;
- застосування «сценарного планування» заходів управління діяльністю підприємства, що дозволить знизити ризики у прийнятті стратегічних рішень;
- розширення контрольних операцій в рамках управління діяльністю (підвищить рівень гнучкості та адаптаційності даної управлінської діяльності);
- налагоджування ефективного комунікаційного процесу всередині системи стратегічного менеджменту підприємства для досягнення комплексності антисипативного впливу всіх тактичних функціоналів діяльності.

Література

1. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. 3-тє видання, доповн. і переробл. К. : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
2. Єпіфанова І. Ю., Оранська Н. О. Сутність антикризового управління підприємства. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 2. С. 265-269.
3. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217-226.
4. Концепція стратегії повоєнного відновлення та розвитку України. *Національний інститут стратегічних досліджень*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> (дата звернення 24.07.2024р.)
5. Відбудова України: принципи та політика. За ред. Ю. Городніченко, І. Сологуб, Б. В. ді Мауро. Паризький звіт 1. Centre for Economic Policy Research. CEPR Press, 2022.
6. Чеботарьов Є. В. Концепція антисипативного менеджменту як парадигма управління в умовах війни та повоєнного відновлення України / Трансформація практики управління інноваційним розвитком соціально-економічних систем : колективна монографія / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В. ; Національний університет «Києво-Могилянська академія». Київ : Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2024. С. 287-298.
7. Кузьмін О.Є., Ліпич Л.Г., Мельник О.Г. та ін. Антисипативне управління машинобудівними підприємствами на засадах слабких сигналів : монографія. Луцьк : Вежа-Друк. 2014. 224 с.
8. Rouh-Dufort Ch. Crises: des possibilste iaprentissage pour 3/4 tnterprise. *Rev. francise de gestion*. P., 1996. № 108. P. 81.

References

1. Kryvoviazuk, I. V. (2020). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: navch. posibnyk. 3-tie vydannia, dopovn. i pererobl. K.: Vydavnychiy dim «Kondor» [in Ukrainian].
2. Yepifanova, I. Yu., & Oranska, N. O. (2016). Sutnist antykryzovoho upravlinnia pidpriemstva. *Ekonomika i suspilstvo*. Vyp. 2. P. 265-269 [in Ukrainian].
3. Shatailo, O. A. (2019). Zmistovna kharakterystyka systemy antykryzovoho upravlinnia. *Biznes Inform.* № 5. P. 217-226 [in Ukrainian].
4. Kontsepsiia stratehii povoiennoho vidnovlennia ta rozvytku Ukrainy [The concept of the post-war reconstruction and development strategy of Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen – National Institute of Strategic Studies*. URL: <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2022-05/stratvidnovlennya-koncept-v2.pdf> [in Ukrainian].
5. Centre for Economic Policy Research, CEPR Press. (2022). Vidbudova Ukrainy: pryntsypy ta polityka [Reconstruction of Ukraine: principles and politics]. In Yu. Horodnichenko, I. Solohub, B.V. di Mauro. *Paryzkyi zvit 1* [in Ukrainian].
6. Chebotarov, Ye.V. (2024). Kontsepsiia antysypatyvnoho menedzhmentu yak paradyhma upravlinnia v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [The concept of anticipatory management as a paradigm of management in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine]. In Khrapkinoi V.V., Pichyk K.V. *Transformatsiia praktyky upravlinnia innovatsiinym rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system: kolektyvna monohrafiia – Transformation of the practice of managing the innovative development of socio-economic systems*. Natsionalnyi universytet «Kyievo-Mohylianska akademiia». Kyiv [in Ukrainian].
7. Kuzmin, O.Ie., Lipych, L.H., Melnyk, O.H. et al. (2014). Antysypatyvne upravlinnia mashynobudivnymy pidpriemstvamy na zasadakh

slabkykh syhnaliv: monohrafiia [Anticipatory management of machine-building enterprises based on weak signals: a monograph]. Lutsk: Vezha-Druk [in Ukrainian].

8. Rouh-Dufort, Ch. (1998). Crises: des possibilste iaprentissage pour 3/4 tnterprise. *Rev. francise de gestion*. P. № 108. P. 81.