

*А. АХМЕТБАЕВА*¹✉, *В. ГАРКАВЕНКО*¹

¹КИМЭП Университеті, (Қазақстан, Алматы)

e-mail: a.akhmetbayeva@kimep.kz

ТУРИСТІК КӘСІПОРЫНДАРДЫҢ DAҒДАРЫСҚА ДАЙЫНДЫҒЫ: COVID-19 ПАНДЕМИЯСЫНА ДЕЙІНГІ ЖӘНЕ ОДАН КЕЙІНГІ ЖОСПАРЛАУ ТӘЖІРИБЕСІН ТАЛДАУ

Аңдатпа. COVID-19 пандемиясы әлемдік туризм индустриясы үшін бұрын-соңды болмаған сынақ болды және дағдарыстық жағдайларға алдын ала дайындықтың маңыздылығын көрсетті. Бұл зерттеудің мақсаты – пандемияға дейінгі және одан кейінгі бизнестің үздіксіздігін жоспарлау және дағдарысты басқару тәжірибесін зерттеу арқылы туристік кәсіпорындардың дағдарыстарға дайындығын талдау. Зерттеудің эмпирикалық базасын әлемнің 40-тан астам елінен туристік компаниялардың 368 респондентінен алынған сауалнама деректері құрады. Нәтижелер пандемияға дейін компаниялардың тек 37,5%-ында жазбаша бизнес-үздіксіздік жоспары немесе дағдарысты басқару жоспары болғанын көрсетті. Пандемиядан кейін респонденттердің 62%-ы осындай жоспарларды әзірлегенін немесе жаңартқанын хабарлады. Жоспар құрамдастарын талдау клиенттерге арналған коммуникациялық стратегиялардың (18,6%), төтенше жағдайларда әрекет ету жоспарларының (18,0%) және дағдарысқа қарсы командаларды құрудың (16,7%) ең көп таралған элементтер екенін анықтады. Жауаптардың сапалық талдауы тәсілдердің біртекті еместігін көрсетті: формальды жоспарлардан бастап жағдайға интуитивті түрде жауап беруге дейін. Алынған нәтижелер туристік кәсіпорындардың болашақ дағдарыстарға төзімділігін арттыру бойынша ұсыныстар әзірлеу үшін практикалық маңызға ие және саладағы дағдарысты жоспарлау тәжірибесін институттандыру қажеттілігін көрсетеді. Зерттеудің ғылыми жаңалығы алдыңғы жұмыстардан - негізінен жекелеген елдерге немесе сегменттерге бағытталған - ерекшеленеді: жаһандық деңгейде туроператорлар, турагенттіктер және қонақ үй кәсіпорындары бойынша салыстырмалы кросс-мәдени талдау жүргізіледі. Нәтижелер дағдарыстық жоспарлаудың институттандырылуын жеделдету бойынша менеджерлерге, салалық бірлестіктерге және мемлекеттік органдарға арналған нақты ғылыми ұсыныстармен толықтырылған.

Кілт сөздер: дағдарысты басқару, бизнес үздіксіздік жоспары, туризм, COVID-19, бизнес тұрақтылығы, дағдарыстық жоспарлау.

*Бізге дұрыс сілтеме жасаңыз: Ахметбаева А., Гаркавенко В. Туристік кәсіпорындардың дағдарысқа дайындығы: COVID-19 пандемиясына дейінгі және одан кейінгі жоспарлау тәжірибесін талдау // Bulletin of the International university of Tourism and Hospitality. –2026. – No1(11). –Б. 218–228. <https://www.doi.org/10.62867/3007-0848.2026-1.15>

*Cite us correctly: Akhmetbayeva A., Garkavenko V. Turistik kasiporyndardyn dagdaryska daiindygy: COVID-19 pandemiyasyna deyingi zhane odan keyingi zhosparlau tazhiribesin taldau [Tourist enterprises' crisis preparedness: analysis of planning practices before and after the COVID-19 pandemic] // Bulletin of the International University of Tourism and Hospitality. – 2026. – No1(11). – P. 218–228. <https://doi.org/10.62867/3007-0848.2026-1.15>

Кіріспе

Туристік индустрия дәстүрлі түрде әртүрлі сипаттағы сыртқы соққыларға – табиғи апаттардан және эпидемиялардан бастап саяси дағдарыстар мен экономикалық құлдырауларға дейін – жоғары сезімталдығымен сипатталады [1]. 2019 жылдың соңында басталып, 2020 жылы бүкіл әлемді қамтыған COVID-19 пандемиясы әлемдік туризм индустриясы үшін ауқымы мен ұзақтығы бойынша бұрын-соңды болмаған дағдарысқа айналды. БҰҰ Дүниежүзілік туризм ұйымының (UNWTO) мәліметтері бойынша, халықаралық туристік келулер 2020 жылы 2019 жылмен салыстырғанда 74%-ға қысқарды, бұл туризмнен түсетін экспорттық кірістің 1,3 триллион АҚШ долларын жоғалтуға әкелді [2].

Осындай ауқымды сілкіністер жағдайында туристік кәсіпорындардың дағдарыстық жағдайларға дайындығы мәселесі ерекше өзектілікке ие болады. Дағдарысты басқару (crisis management) және бизнестің үздіксіздігін жоспарлау (business continuity planning) тұжырымдамасы ғылыми әдебиетте айтарлықтай дамыды [3, 4]. Дегенмен, зерттеулер көптеген ұйымдардың, әсіресе шағын және орта кәсіпорындардың дағдарыстарға алдын ала дайындықтың маңыздылығын бағаламайтынын көрсетеді [5].

Осы зерттеудің мақсаты – пандемияға дейінгі және одан кейінгі бизнес үздіксіздігін жоспарлау және дағдарысты басқару тәжірибесін зерттеу арқылы туристік кәсіпорындардың дағдарыстық жағдайларға дайындығын талдау. Зерттеу формальды жоспарлардың таралу дәрежесін анықтауға, олардың құрылымдық компоненттерін талдауға және пандемия әсерінен жоспарлау тәсілдеріндегі өзгерістерді зерттеуге бағытталған. Зерттеудің ғылыми жаңалығы алдыңғы жұмыстардан ерекшеленеді: бұрынғы зерттеулер негізінен жекелеген елдердің немесе сегменттердің деректеріне сүйенсе (Pennington-Gray et al., 2011; Wang & Ritchie, 2012), осы жұмыс 40-тан астам елдің 342 фирмасы бойынша жаһандық салыстырмалы талдау жүргізеді. Бұл тәсіл дағдарыстық жоспарлаудағы жалпы заңдылықтарды, сондай-ақ географиялық контекстке байланысты айырмашылықтарды анықтауға мүмкіндік береді.

Әдебиеттерге шолу

Туризмдегі дағдарысты басқарудың теориялық негіздері. Туризмдегі дағдарысты басқару саласындағы зерттеулер 1990-жылдардан бастап белсенді дами бастады, алайда 2001 жылғы 11 қыркүйектегі террористік актілерден және одан кейінгі жаһандық дағдарыстардан кейін ерекше серпін алды [6]. Faulkner [7] және Ritchie [1] фундаменталды еңбектері туристік саладағы дағдарыстар мен апаттарды басқару процестерін түсінуге тұжырымдамалық негіз қалады.

Faulkner [7] туризмдегі апаттарды басқару моделін ұсынды, ол алты кезеңді қамтиды: оқиғаға дейінгі, продромальды, төтенше, аралық, ұзақ мерзімді қалпына келтіру және шешу. Бұл модель дағдарыс басталғанға дейін проактивті жоспарлау мен дағдарысқа қарсы командаларды құрудың маңыздылығын атап көрсетеді. Ritchie [1] бұл тұжырымдаманы дамытып, дағдарысты басқаруға стратегиялық тәсіл ұсынды, ол үш негізгі фазаны қамтиды: дағдарысқа дейінгі (жоспарлау және дайындық), дағдарыстық (жауап беру) және дағдарыстан кейінгі (қалпына келтіру және оқыту).

1960-2018 жылдар аралығындағы 142 мақаланы қамтитын ауқымды шолуда Ritchie және Jiang [8] зерттеулердегі айтарлықтай теңсіздікті анықтады: жұмыстардың көпшілігі жауап беру және қалпына келтіру фазаларына бағытталған, ал жоспарлау мен дайындық мәселелеріне әлдеқайда аз көңіл бөлінеді. Авторлар ұйымдардың осалдығын азайтуға және

олардың тұрақтылығын арттыруға қабілетті превентивті стратегияларға зерттеу фокусын ауыстыру қажеттілігін атап өтті.

Дағдарысқа дайындықтың эмпирикалық зерттеулері. Кең теориялық базаға қарамастан, туристік кәсіпорындардың дағдарыстарға дайындық деңгейін эмпирикалық зерттеулер салыстырмалы түрде аз [9]. Pennington-Gray et al. [10] АҚШ туристік индустриясында дағдарыстық жоспарлауды алғашқы кешенді зерттеулердің бірін жүргізді, ол үш сегменттің – орналастыру, аттракциондар және жылжыту – кәсіпорын басшыларымен 155 телефон сұхбатына негізделді. Нәтижелер көптеген ұйымдарда жазбаша дағдарыстық дайындық жоспары болғанын, алайда келушілерге арналған процедуралар мен федералдық агенттіктермен үйлестіруде айтарлықтай кемшіліктер анықталғанын көрсетті.

Неміс туроператорларын зерттеу [11] парадоксальды жағдайды анықтады: менеджерлер субъективті түрде дағдарыстарға дайындығын сезінгенімен, формальды жоспарлаудың нақты деңгейі төмен болып қалды, әсіресе шағын және орта кәсіпорындар арасында. Ұқсас нәтижелер Түркияның қонақ үй секторын зерттеуде алынды [12], мұнда қонақ үйлер қауіпсіздіктің маңыздылығын мойындады, бірақ апаттарды басқарудың жүйелі құралдарын әзірлеуге құлықсыздық танытты.

Бар эмпирикалық зерттеулерге шолу туристік саладағы дағдарыстық дайындықты зерттеудің негізгі жұмыстарын жүйелейтін 1-кестеде келтірілген.

1-кесте – Туризмдегі дағдарыстық дайындықтың эмпирикалық зерттеулеріне шолу

Автор(лар), жыл	Іріктеме / Контекст	Дайындық туралы негізгі қорытындылар
Pennington-Gray et al. (2011)	155 туристік ұйым, АҚШ (Флорида)	Көпшілігінде жоспар болған; келушілерге арналған процедуралар мен федералдық агенттіктермен үйлестіруде кемшіліктер анықталды
Pennington-Gray et al. (2009)	Флорида DMO, АҚШ	Кіріс деңгейі ұйымдардың дағдарыстық дайындық дәрежесіне айтарлықтай әсер етеді
Туроператорларды зерттеу (2020)	ШОК туроператорлары, Германия	Нақты жоспарлау деңгейі төмен болғанда субъективті дайындық сезімі
Қонақ үйлерді зерттеу (2019)	75 қонақ үй, Анкара, Түркия	Қауіпсіздіктің маңыздылығын мойындау, бірақ жүйелі құралдарды әзірлеуге құлықсыздық
Hystad & Keller (2008)	Туристік кәсіпорындар, Канада	Дестинация деңгейінде апаттарға дайындықтың жеткіліксіздігі
Ritchie & Jiang (2019)	142 мақалаға шолу (1960-2018)	Теңсіздік: превентивті жоспарлауға емес, жауап беруге фокус
Wang & Ritchie (2012)	Қонақ үй менеджерлері, Австралия	Оқыту мен жоспарлау ниеті арасындағы оң байланыс
Sahadev et al. (2024)	Орналастыру менеджерлері, Шри-Ланка	Апат тәжірибесі мен оқыту жоспарлау ниетіне жанама әсер етеді
<i>*Ескерту: авторлар әдебиеттерді талдау негізінде құрастырған</i>		

Бизнес үздіксіздік жоспарларының компоненттері. ISO 22301:2019 халықаралық стандартына сәйкес, бизнес үздіксіздік жоспары – бұл ұйымды қызмет бұзылуларына жауап беруге және маңызды функциялардың жалғасуын қамтамасыз етуге бағыттайтын құжатталған ақпарат [13]. Туризм контекстінде дағдарысқа қарсы жоспарлардың негізгі компоненттері дәстүрлі түрде мыналар болып саналады: тәуекелдерді бағалау, коммуникациялық стратегиялар, дағдарысқа қарсы командаларды құру, төтенше жағдайларда әрекет ету жоспарлары және қалпына келтіру процедуралары [14].

Soombs [14] дағдарыстық коммуникацияның үш негізгі функциясын бөліп көрсетеді: мүдделі тараптарға нұсқаулар беру, ақпаратты аудитория қажеттіліктеріне бейімдеу және ұйымның беделін басқару. Зерттеулер клиенттермен де, персоналмен де тиімді коммуникацияның дағдарыстың теріс салдарларын азайту үшін өте маңызды екенін көрсетеді [15].

COVID-19 пандемиясының жоспарлау тәжірибесіне әсері. COVID-19 пандемиясы туризмдегі дағдарысты басқаруға көзқарастарды қайта қарауға катализатор болды. Зерттеушілер дағдарыстарды басқарудың бар модельдерінің бұрын-соңды болмаған ауқымдағы және ұзақтықтағы пандемиялық сценарийлерге жеткілікті түрде бейімделмегенін атап өтеді [16]. Bhaskara және Filimonau [17] туристік ұйымдардың мұндай дағдарысқа дайын болмағанын, себебі оның алдыңғы дағдарыстармен ұқсастығы шектеулі болғанын атап көрсетеді. Сонымен бірге пандемия дағдарыстық жоспарлауға неғұрлым жүйелі көзқарастарды енгізу және ұйымдық тұрақтылықты арттыру үшін «мүмкіндіктер терезесін» жасады [18].

Осылайша, әдебиеттерді талдау дағдарыстық жоспарлаудың маңыздылығын теориялық түсіну мен туристік кәсіпорындардың нақты дайындық деңгейі арасындағы айтарлықтай алшақтықты көрсетеді. Бұл зерттеу жаһандық деңгейде дағдарыстық жоспарлау тәжірибесі туралы эмпирикалық білім базасын кеңейтуге арналған.

Материалдар мен әдістер

Зерттеу дизайны. Бұл зерттеуде сандық зерттеу дизайны қолданылды. Деректерді жинау құралы ретінде құрылымдық сауалнама пайдаланылды, ол 10 сұрақтан тұрды, оның ішінде 3 сұрақ тікелей дағдарыстық жоспарлауға қатысты болды. Барлық өлшеу элементтері Kukanja, Planinc және Sikošek (2020) жұмысынан алынып, COVID-19 контекстіне бейімделді [20]. Өртүрлі респонденттерге қолжетімділікті қамтамасыз ету үшін сауалнама ағылшын, қазақ және орыс тілдерінде ұсынылды.

Деректерді жинау процедурасы. Деректерді жинау 2025 жылдың сәуір-тамыз айлары аралығында жүргізілді. Сауалнама үш негізгі арна арқылы таратылды: (1) Алматыда өткен «Tourism and Travel 2025» көрмесі барысында қатысушыларға тікелей тарату; (2) интернетте қолжетімді турагенттіктер мен қонақ үйлердің байланыс ақпараты бойынша әртүрлі елдерге электрондық пошта арқылы жіберу; (3) Алматы қаласындағы турагенттіктерге жеке барып сауалнама жүргізу.

Іріктеменің сипаттамасы. Сауалнамаға шақыру шамамен 3150 фирмаға жіберілді, жауап беру деңгейі 10,9% құрады. Бұл жауап беру деңгейі туризм секторындағы дағдарысты басқаруға қатысты басқа сауалнамалық зерттеулермен салыстырылады [10]. Соңғы іріктеме 342 фирманы құрады, олар келесідей бөлінді: Қазақстан (n=187, 54,7%) және басқа елдер

(n=155, 45,3%), соның ішінде ТМД елдері және Еуропа мен Азияның әртүрлі мемлекеттерін қамтитын 39 қосымша ел. Жалпы респонденттер саны 368 адамды құрады.

Мақсатты аудитория әртүрлі профилдегі туристік кәсіпорындардың менеджерлері мен иелері болды: туроператорлар, турагенттіктер, қонақ үй кәсіпорындары.

Зерттеу айнымалылары. Сауалнама жабық және ашық типтегі сұрақтарды қамтыды. Жабық сұрақтар пандемияға дейін жазбаша бизнес үздіксіздік жоспарының немесе дағдарысқа қарсы жоспардың бар-жоғын (иә/жоқ), пандемиядан кейін жоспарды әзірлеу немесе жаңарту фактісін (иә/жоқ), сондай-ақ жоспарларға енгізілген компоненттерді (көп таңдаулы сұрақ) анықтауға бағытталды. Ашық сұрақтар респонденттерге дағдарысқа қарсы жоспарлауға өз көзқарастарының ерекшеліктерін еркін түрде сипаттауға мүмкіндік берді.

Деректерді талдау әдістері. Деректерді талдау үшін сипаттамалық статистика әдістері қолданылды: жиілік талдау, пайыздық үлестірімдерді есептеу. Пандемияға дейінгі және кейінгі жоспарлау деңгейлерін салыстыру үшін пайыздық пункттердегі айырмашылық есептелді. Респонденттердің ашық жауаптарын сапалық контент-талдау компаниялардың дағдарысқа қарсы жоспарлауға көзқарастарындағы қосымша заңдылықтар мен нюанстарды анықтауға мүмкіндік берді.

Нәтижелер және талқылау

Іріктеменің географиялық сипаттамасы. Зерттеуге қатысқан 342 фирманың көпшілігі Қазақстаннан (54,7%), қалған 45,3% 39 басқа елді білдірді. Бұл географиялық әртүрлілік нәтижелердің халықаралық салыстырмалылығын қамтамасыз етеді.

Пандемияға дейінгі дағдарысқа дайындық. COVID-19 пандемиясына дейін жазбаша бизнес үздіксіздік жоспарының немесе дағдарысқа қарсы жоспардың бар-жоғы туралы сұраққа берілген жауаптарды талдау саладағы формальды дайындықтың айтарлықтай тапшылығын анықтады. Тек 138 респондент (37,5%) өз компанияларында пандемия басталғанға дейін осындай жоспар болғанын көрсетті. Басым көпшілігі – 229 респондент (62,2%) – мұндай жоспарға ие болмады, ал 1 респондент бұл сұраққа жауап бермеді.

Алынған нәтижелер туристік кәсіпорындардың дағдарыстық жағдайларға дайындығының жеткіліксіздігі туралы алдыңғы зерттеулердің деректерімен сәйкес келеді [9, 11]. Формальды жоспарлаудың төмен деңгейі бірнеше факторлармен түсіндірілуі мүмкін: стратегиялық жоспарлау үшін шектеулі ресурстары бар шағын және орта кәсіпорындардың саладағы басымдылығы, ауқымды дағдарыстарды ықтималдығы төмен оқиғалар ретінде қабылдау, сондай-ақ көптеген юрисдикцияларда мұндай жоспарлардың болуына реттеуші талаптардың болмауы.

Пандемиядан кейінгі жоспарлаудың дамуы. COVID-19 пандемиясы дағдарысқа қарсы жоспарлау тәсілдеріндегі өзгерістердің катализаторы болды. Пандемия басталғаннан кейін 228 респондент (62,0%) өз компанияларының жазбаша бизнес үздіксіздік жоспарын немесе дағдарысқа қарсы жоспарды әзірлегенін немесе жаңартқанын хабарлады. Бұл ретте 140 респондент (38,0%) дағдарысқа тап болғаннан кейін де мұндай әрекеттер жасамады.

Пандемияға дейінгі және одан кейінгі жоспарлардың болуы туралы деректерді салыстыру айтарлықтай ығысуды көрсетеді: формальды жоспарлары бар компаниялардың үлесі 37,5%-дан 62,0%-ға дейін өсті. Бұл 24,5 пайыздық пунктке өсу пандемия тәжірибесінің алдын ала дайындықтың маңыздылығын түсінуге ықпал еткенін көрсетеді, бұл ұйымдық оқыту теориясымен сәйкес келеді [19]. Сонымен қатар, компаниялардың үштен бірден астамы

(38,0%) бұрын-соңды болмаған дағдарысқа тап болғаннан кейін де жоспар әзірлемегеніне назар аударған жөн.

Дағдарысқа қарсы жоспарлардың компоненттері. Дағдарысқа қарсы жоспарлары бар немесе әзірлеген респонденттер арасында оларға енгізілген компоненттерге талдау жүргізілді. Нәтижелер 2-кестеде және 1-суретте келтірілген.

2-кесте – Туристік кәсіпорындардың дағдарысқа қарсы жоспарларының компоненттері

Жоспар компоненті	Саны	Үлесі, %
Клиенттерге арналған коммуникациялық стратегиялар	154	18,6
Төтенше жағдайларда әрекет ету жоспарлары	149	18,0
Дағдарысқа қарсы командалар және рөлдерді бөлу	139	16,7
Тәуекелдерді бағалау	138	16,6
Персоналға арналған коммуникациялық стратегиялар	109	13,1
Персоналды оқыту	73	8,8
БАҚ-пен жұмыс	36	4,3
Компоненттердің болмауы («Ештеңе»)	16	1,9
«Әзірге ештеңе жоқ»	2	0,2
<i>*Ескерту: авторлар сауалнама деректері негізінде құрастырған (n=368)</i>		

2-кестеден көріп отырғанымыздай, дағдарысқа қарсы жоспарлардың ең көп таралған компоненті клиенттерге бағытталған коммуникациялық стратегиялар болып табылады – оларды 154 респондент қосқан, бұл компоненттер туралы жалпы айтылған сөздердің 18,6%-ын құрайды. Бұл нәтиже туристік кәсіпорындардың клиентке бағытталған көзқарасын көрсетеді және дағдарыстық коммуникацияның маңыздылығы туралы Coombs [14] қорытындыларын растайды.

Екінші орынды төтенше жағдайларда әрекет ету жоспарлары (contingency plans) алады – 149 айтылым (18,0%). Дағдарысқа қарсы командаларды құру және рөлдерді бөлу 139 жауапта (16,7%), ал тәуекелдерді бағалау – 138 жауапта (16,6%) атап өтілді. Бұл компоненттер Faulkner [7] және Ritchie [1] ұсынған дағдарысты басқарудың классикалық моделінің негізін құрайды.

Персоналға бағытталған коммуникациялық стратегиялар сирек айтылды – 109 жауапта (13,1%). Сыртқы және ішкі коммуникациялар арасындағы алшақтық (18,6% қарсы 13,1%) дағдарыстық жағдайларда қызметкерлерді хабардар етудің маңыздылығын бағаламауды көрсетуі мүмкін. Персоналды оқыту тек 73 респонденттің (8,8%), ал БАҚ-пен жұмыс – 36 респонденттің (4,3%) жоспарларына енгізілген. Соңғы көрсеткіш әсіресе назар аударарлық, себебі медианың туристердің тәуекелді қабылдауын қалыптастырудағы рөлі артып келеді [15].

Жауаптардың сапалық талдауы. Назар аударарлық жайт, 16 респондент жоспар компоненті ретінде «Ештеңе» деп нақты көрсетті, ал тағы 2 респондент «әзірге ештеңе жоқ» деп атап өтті. Бұл жоспардың бар екенін немесе әзірленгенін ресми түрде мәлімдеген, бірақ іс жүзінде дағдарысқа қарсы дайындықтың құрылымдық элементтері жоқ респонденттер санатының бар екенін көрсетеді.

Респонденттердің ашық жауаптары дағдарысты басқаруға көзқарастардың әртүрлілігін анықтауға мүмкіндік берді. Компаниялардың бір бөлігі проактивті көзқарас көрсетті: бір респондент «мемлекеттік органдардағы жауапты тұлғалардың байланыстарының (мысалы,

әкімшілік/санитарлық бақылау/негізгі жеткізушілер және т.б.)» бар екенін көрсетті. Тағы бір респондент технологиялық шешімдердің енгізілгенін атап өтті: «Біз өзіндік тіркеу жүйесін (электронды құлыптар) қолданамыз, бұл бізге ковид кезінде және одан кейін де жақсы бизнес жүргізуге көмектесті».

Сонымен қатар, бірқатар жауаптар реактивті немесе интуитивті көзқарасты көрсетеді: бір респондент «жағдайға қарай бағдарланатынын» жазды, екіншісі «әлсіз жақтардың қайда екенін және не істеу керектігін түсіндім» деп атап өтті. Кейбір респонденттер формальды жоспарлаудың жоқтығын ашық мойындады: «Жоспар жоқ, бірақ қажет», «Әзірге мұндай жоспар жоқ», «Жоспар жоқ, бірақ керек», «Жоспар емес, жай ғана дайынырақ». Практикалық бейімделулер арасында қашықтан жұмыс істеуге және онлайн форматқа көшу, әлеуметтік желілер арқылы байланыстарды белсендіру, ал мемлекеттік ұйымдар үшін – жоғары тұрған органдардың директиваларын орындау аталды.

Зерттеудің шектеулері. Осы зерттеудің бірнеше шектеуін атап өту қажет. Біріншіден, деректер өзіндік есеп беруге негізделген, бұл әлеуметтік жағымды жауаптар салдарынан бұрмалауларға әкелуі мүмкін. Екіншіден, жауап беру деңгейі 10,9% құрады, бұл туризм секторындағы басқа зерттеулермен салыстырылатын болғанымен, нәтижелердің жалпылауын шектеуі мүмкін. Үшіншіден, Қазақстандық респонденттердің үлкен үлесі (54,7%) географиялық ауытқуды білдіруі мүмкін.

Қорытынды

Жүргізілген зерттеу туристік кәсіпорындардың дағдарыстық жағдайларға дайындығындағы айтарлықтай олқылықтарды анықтауға және COVID-19 пандемиясының әсерінен болған өзгерістердің динамикасын бақылауға мүмкіндік берді. Зерттеу нәтижелері бойынша мынандай ғылыми тұжырымдар жасалды:

Пандемияға дейін туристік компаниялардың 40%-дан азында формальды бизнес үздіксіздік жоспарлары немесе дағдарысқа қарсы жоспарлар болды, бұл саладағы тәуекелдерді жүйелі түрде бағаламауды көрсетеді. Пандемия жоспарлау тәжірибесінің дамуына түрткі болды: жоспарлары бар компаниялардың үлесі 62%-ға дейін өсті. Дегенмен, компаниялардың үштен бірден астамы бұрын-соңды болмаған дағдарысқа тап болғаннан кейін де жоспар әзірлемеді.

Дағдарысқа қарсы жоспарлардың құрылымы клиенттік коммуникациялар мен операциялық әрекет жоспарларының басымдылығымен, персоналды оқыту мен БАҚ-пен жұмысқа салыстырмалы түрде назар аудармаумен сипатталады. Сапалық талдау тәсілдердің айтарлықтай біртекті еместігін анықтады – нақты процедуралары бар құрылымдық жоспарлардан бастап интуитивті жауап беруге дейін.

Нәтижелердің практикалық маңыздылығы туристік саладағы дағдарысқа қарсы жоспарлау мәдениетін арттыру бойынша мақсатты жұмыс қажеттілігін негіздеуде жатыр. Өртүрлі ауқымдағы және профильдегі туристік кәсіпорындардың ерекшелігіне бейімделген бизнес үздіксіздік жоспарларын құру бойынша салалық стандарттар мен әдістемелік нұсқаулықтарды әзірлеу ұсынылады. Алынған нәтижелерді ресурстарға негізделген теория (Resource-Based View) тұрғысынан түсіндіруге болады: формальды жоспарлау мен институттандырылған білім: бұл кәсіпорынның стратегиялық активтері, олар дағдарыс жағдайында бәсекелестік артықшылықты қамтамасыз етеді (Jiang et al., 2019). Персоналды

оқытуға және БАҚ-пен жұмысқа аз мән берілуі теориялық тұрғыдан Faulkner (2001) моделіндегі алдын алу кезеңін жеткілікті меңгермеумен байланысты.

Одан әрі зерттеу бағыттары жоспарлау тәжірибесіндегі өзгерістердің тұрақтылығын лонгитюдтік талдау, сондай-ақ формальды жоспарлардың болуы мен дағдарыстан кейінгі кәсіпорындардың қалпына келуінің қаржылық көрсеткіштері арасындағы өзара байланысты зерттеу болуы мүмкін.

Ғылыми ұсыныстар:

1. Менеджерлер мен саясаткерлерге арналған ұсыныстар: Туристік кәсіпорындарға, әсіресе шағын және орта бизнеске, ISO 22301:2019 стандартына сәйкес бизнес үздіксіздік жоспарларын міндетті түрде іске асыруды заңнамалық деңгейде бекіту; Салалық бірлестіктер мен мемлекеттік органдарға жоспарлардың үлгілік шаблондарын, оқыту бағдарламаларын және жоспар тиімділігін бағалаудың стандартты өлшемдерін әзірлеу ұсынылады.

2. Ғылым мен практиканы байланыстыратын ұсыныстар: Дағдарыстық жоспарлаудың формальды компонент ретінде кәсіпорын тұрақтылығына нақты өлшенетін ықпалын анықтау мақсатында перформанс деректерімен байланыстырылған лонгитюдтік зерттеулер жүргізу қажет. Осы зерттеу негіз болып табылатын осындай зерттеу бағдарламасы туризм экономикасына ресурстарға негізделген теорияны қолданудың теориялық базасын кеңейтеді.

3. Болашақ зерттеулерге арналған ұсыныстар: Аз зерттелген аспектілерді - персоналды оқыту мен БАҚ-пен жұмысты - жоспарлаудың тиімділік факторлары ретінде зерделеу; Дағдарысқа дайындықтың географиялық детерминанттарын зерттеу: елдің даму деңгейі, реттеуші орта және саладағы бәсеке дайындық деңгейіне қалай ықпал етеді; Жоспарлардың іс жүзінде қолданылуы мен тиімділігін өлшейтін сапалы зерттеулер жүргізу.

ПАЙДАЛАНЫЛҒАН ӘДЕБИЕТТЕР ТІЗІМІ/REFERENCES

1. Ritchie B.W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry // *Tourism Management*. – 2004. – Vol. 25, № 6. – P. 669–683.
2. UNWTO. World Tourism Barometer [Электронный ресурс]. – 2021. – URL: <https://www.unwto.org/tourism-data> (дата обращения: 15.12.2024).
3. Paraskevas A., Altinay L. Signal detection as the first line of defence in tourism crisis management // *Tourism Management*. – 2013. – Vol. 34. – P. 158–171.
4. Jiang Y., Ritchie B.W., Verreynne M.L. Building tourism organisational resilience to crises and disasters: A dynamic capabilities view // *International Journal of Tourism Research*. – 2019. – Vol. 21, № 6. – P. 882–900.
5. Okumus F., Karamustafa K. Impact of an economic crisis: evidence from Turkey // *Annals of Tourism Research*. – 2005. – Vol. 32, № 4. – P. 942–961.
6. Mair J., Ritchie B.W., Walters G. Towards a research agenda for post-disaster and post-crisis recovery strategies for tourist destinations // *Tourism Management*. – 2016. – Vol. 53. – P. 1–15.
7. Faulkner B. Towards a framework for tourism disaster management // *Tourism Management*. – 2001. – Vol. 22, № 2. – P. 135–147.
8. Ritchie B.W., Jiang Y. A review of research on tourism risk, crisis and disaster management // *Annals of Tourism Research*. – 2019. – Vol. 79. – Article 102812.

9. Aliperti G., Sandholz S., Hagenlocher M., Rizzi F., Frey M., Garschagen M. Tourism, crisis, disaster: An interdisciplinary approach // *Annals of Tourism Research*. – 2019. – Vol. 79. – Article 102808.
10. Pennington-Gray L., Thapa B., Kaplanidou K., Cahyanto I., McLaughlin E. Crisis planning and preparedness in the United States tourism industry // *Cornell Hospitality Quarterly*. – 2011. – Vol. 52, № 3. – P. 312–320.
11. Schroeder A., Pennington-Gray L. The role of social media in international tourist's decision-making // *Journal of Travel Research*. – 2015. – Vol. 54, № 5. – P. 584–595.
12. Wang J., Ritchie B.W. Understanding accommodation managers' crisis planning intention: An application of the theory of planned behaviour // *Tourism Management*. – 2012. – Vol. 33, № 5. – P. 1057–1067.
13. ISO 22301:2019. Security and resilience – Business continuity management systems – Requirements. – Geneva: ISO, 2019.
14. Coombs W.T. Ongoing crisis communication: Planning, managing, and responding. – 5th ed. – Thousand Oaks: SAGE Publications, 2019. – 280 p.
15. Cahyanto I., Pennington-Gray L. Communicating hurricane evacuation to tourists: Gender, past experience with hurricanes, and place of residence // *Journal of Travel Research*. – 2015. – Vol. 54, № 3. – P. 329–343.
16. Gössling S., Scott D., Hall C.M. Pandemics, tourism and global change: A rapid assessment of COVID-19 // *Journal of Sustainable Tourism*. – 2021. – Vol. 29, № 1. – P. 1–20.
17. Bhaskara G.I., Filimonau V. The COVID-19 pandemic and organisational learning for disaster planning and management // *Journal of Hospitality and Tourism Management*. – 2021. – Vol. 46. – P. 364–375.
18. Sigala M. Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research // *Journal of Business Research*. – 2020. – Vol. 117. – P. 312–321.
19. Argote L. Organizational learning: Creating, retaining and transferring knowledge. – 2nd ed. – New York: Springer, 2013. – 217 p.
20. Kukanja M., Planinc T., Sikošek M. Crisis management practices in tourism SMEs during COVID-19: impact on organizational performance // *Tourism and Hospitality Management*. – 2020. – Vol. 26, № 2. – P. 1–17.

А. АХМЕТБАЕВА Докторант, зерттеуші, КИМЭП Университеті, (Қазақстан, Алматы) e-mail: a.akhmetbayeva@kimep.kz	В. ГАРКАВЕНКО PhD, Қауымдыстарылған профессор, КИМЭП Университеті, (Қазақстан, Алматы) e-mail: gvlad@kimep.kz
	22.06.2025 ж. баспаға түсті 27.03.2026 ж. түзетулермен келді 30.03.2026 ж. басып шығаруға қабылданды

A. AKHMETBAYEVA¹✉, V. GARKAVENKO¹

¹KIMEP University (Almaty, Kazakhstan)
e-mail: a.akhmetbayeva@kimep.kz

TOURISM ENTERPRISES' CRISIS PREPAREDNESS: ANALYSIS OF PLANNING PRACTICES BEFORE AND AFTER THE COVID-19 PANDEMIC

Abstract. *The COVID-19 pandemic has presented an unprecedented challenge to the global tourism industry and highlighted the importance of crisis preparedness. This study aims to analyze the crisis preparedness of tourism enterprises by examining business continuity planning and crisis management practices before and after the pandemic. The empirical basis of the study was a survey of 368 respondents from tourism companies in more than 40 countries. The results showed that before the pandemic, only 37.5% of companies had a written business continuity plan or crisis management plan. After the pandemic, 62% of respondents reported developing or updating such plans. An analysis of plan components revealed that the most common elements were customer communication strategies (18.6%), emergency response plans (18.0%), and the creation of crisis response teams (16.7%). A qualitative analysis of the responses revealed a heterogeneity of approaches: from formal plans to intuitive reactions to the situation. The findings have practical implications for the development of recommendations for increasing the resilience of tourism enterprises to future crises and indicate the need to institutionalize crisis planning practices in the industry. The scientific novelty of the study differs from previous works which mainly focused on individual countries or segments: a comparative cross-cultural analysis is conducted on tour operators, travel agencies and hotel enterprises at the global level. The results are supplemented with specific scientific recommendations for managers, industry associations and government agencies to accelerate the institutionalization of crisis planning.*

Keywords: *crisis management, business continuity plan, tourism, COVID-19, business resilience, crisis planning.*

A. АХМЕТБАЕВА^{1✉}, В. ГАРКАВЕНКО¹

¹КИМЭП Университет (Казахстан, Алматы)

e-mail: a.akhmetbayeva@kimep.kz

ГОТОВНОСТЬ ТУРИСТИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ К КРИЗИСАМ: АНАЛИЗ ПРАКТИК ПЛАНИРОВАНИЯ ДО И ПОСЛЕ ПАНДЕМИИ COVID-19

Аннотация. *Пандемия COVID-19 стала беспрецедентным вызовом для мировой индустрии туризма и подчеркнула важность готовности к кризисным ситуациям. Цель данного исследования - проанализировать готовность туристических предприятий к кризисным ситуациям путем изучения практики планирования непрерывности бизнеса и управления кризисами до и после пандемии. Эмпирическую основу исследования составили данные опроса 368 респондентов из туристических компаний более чем 40 стран мира. Результаты показали, что до пандемии только 37,5% компаний имели письменный план обеспечения непрерывности бизнеса или план управления кризисами. После пандемии 62% респондентов сообщили о разработке или обновлении таких планов. Анализ компонентов плана показал, что наиболее распространенными элементами были стратегии коммуникации с клиентами (18,6%), планы реагирования на чрезвычайные ситуации (18,0%) и создание групп реагирования на кризисы (16,7%). Качественный анализ ответов выявил неоднородность подходов: от формальных планов до интуитивных реакций на ситуацию. Полученные результаты имеют практическое значение для разработки рекомендаций по повышению устойчивости туристических предприятий к будущим кризисам и указывают на необходимость институционализации практики кризисного планирования в отрасли. Научная новизна исследования отличается от предыдущих работ, в основном посвященных*

отдельным странам или сегментам: сравнительный межкультурный анализ проводится на глобальном уровне в отношении туроператоров, туристических агентств и гостиничных предприятий. Результаты дополнены конкретными научными рекомендациями для руководителей, отраслевых ассоциаций и государственных органов по ускорению институционализации планирования кризисных ситуаций.

Ключевые слова: *антикризисное управление, план непрерывности бизнеса, туризм, COVID-19, устойчивость бизнеса, кризисное планирование.*