

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-52>

УДК 640.4:005.334

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ АСПЕКТИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ГОСТИННОСТІ: ПОРІВНЯЛЬНО-АНАЛІТИЧНИЙ ПІДХІД

THEORETICAL AND APPLIED ASPECTS OF CRISIS MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: A COMPARATIVE AND ANALYTICAL APPROACH

Гончар Лілія Олександрівнакандидат економічних наук, доцент,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5621-0910>**Коваленко Валерія Олександрівна**асистент,
здобувач ступеня PhD з економіки,
Київський національний університет культури і мистецтв
Університет економіки та права «КРОК»
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9990-0217>**Сокира Анастасія Олегівна**здобувач 4 року навчання ОР «Бакалавр»,
Київський національний університет культури і мистецтв
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0199-1083>**Honchar Liliia, Kovalenko Valeriia, Sokyra Anastasiia**
Kyiv National University of Culture and Arts

У статті актуалізовано теоретико-прикладні аспекти антикризового управління у сфері гостинності крізь призму порівняльно-аналітичного підходу. Систематизовано визначення поняття «криза», сформовано кризисну типологію. Окреслено види криз, які притаманні безпосередньо сфері гостинності. Запропоновано визначення антикризового управління підприємствами сфери гостинності. Окреслено три підходи до менеджменту кризовими ситуаціями та специфіку їх впровадження у роботу підприємств hospitality industry. Змодельовано покроковий алгоритм антикризового управління підприємствами сфери гостинності, що дозволить спроєктувати концептуальну превентивну модель антикризового управління бізнесом у сфері гостинності з метою забезпечення функціонування злагодженого механізму антикризового менеджменту підприємствами.

Ключові слова: криза, типологія криз, антикризове управління, сфера гостинності, підходи до антикризового управління, антикризова програма, модель антикризового менеджменту.

At the current stage of business development, enterprises face a large number of crisis turning points that change the structural, well-established work and pose a threat to the further functioning of the enterprise. That is why, in order to prevent crises and prevent the negative impact of crises, it is necessary to develop a crisis management system aimed at coordinated and controlled work of all departments and areas of an enterprise. The article actualizes the theoretical and applied aspects of crisis management in the hospitality sector under the prism of a comparative and analytical approach. The definition of the concept of "crisis" is systematized, a crisis typology is formed. The key approaches are analyzed according to the following structural and logical chain: "crisis – types of crises – crisis typology – crisis management – goals and objectives of crisis management – functions of crisis management – crisis management program". The author outlines the types of crises which are inherent in the hospitality sector, and proposes a definition of crisis management of hospitality enterprises, which in turn includes a number of pre-planned steps, models, measures, tools, mechanisms aimed at preventing crises, preventing the consequences of crises and adapting enterprises in crisis conditions, as well as those elements which are aimed at overcoming crises and transition to stable operation with the least losses. The study outlines

three approaches to crisis management and the specifics of their implementation in the work of hospitality industry enterprises. A step-by-step algorithm for crisis management of hospitality enterprises is modeled, which includes five main steps that will help to establish enterprise management in the event of a crisis, optimize processes and overcome the crisis as profitably as possible. Structuring and transforming these steps into a single system will allow to design a conceptual preventive model of crisis management in the hospitality sector, which will ensure the functioning of a coordinated mechanism of crisis management by enterprises to minimize risks and business losses.

Keywords: crisis, typology of crises, crisis management, hospitality industry, approaches to crisis management, crisis program, crisis management model.

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку бізнесу вагому роль відіграють кризові ситуації, що впливають на функціонування підприємств, галузей, економічні регіони, країни та загалом на світову економіку. Саме тому важливо усвідомлювати необхідність формування антикризових стратегій, їх постійного оновлення та впровадження у роботу.

Питання антикризового управління та відповідно формування ефективних антикризових стратегій є багатоаспектним та широкодосліджуваним науковцями та практиками різних галузей та сфер управління. Проте, зважаючи на динамічність та агресивність змінних процесів на міжнародному і національному макро- та мікрорівнях функціонування бізнесу, мають змінитися концептуальні аспекти та вектори не тільки у парадигмальній трансформації практико-аналітичних підходів до антикризового менеджменту, а й у розумінні і трактуванні ключових антикризових бізнес-категорій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблема кризового менеджменту є широко досліджуваною науковцями. Загальні особливості функціонування підприємств в умовах кризи та актуальність антикризового управління в тому числі підприємствами сфери гостинності, досліджували такі вітчизняні вчені, як: Л. Батченко, Л. Гончар [3], С. Гасанов [2], І. Жигало, І. Кривов'язюк [5], І. Кулиняк, Н. Кушнір, Л. Лігоненко [6], Н. Ляшенко [7], Є. Орищенко, С. Рибальченко, Л. Ситник [9], Д. Черваньова [10], А. Чернявський [11], І. Юр'єва, а також низка зарубіжних вчених, зокрема Л. Гаррінгтон, Д. Глессер [15], Т. Дональдсон, Н. Еванс, С. Елфік, Б. Кондіт [12], Т. Кумбс [13], І. Мітроф [16], К. Пірсон, Б. Річі, Р. Філіпс, Б. Фолкнер, Д. Харрісон та інші.

Проте, важливим та надактуальним є дослідження теоретико-методологічних аспектів антикризового управління у сфері гостинності шляхом аналітичного та порівняльного підходів. Адже нині підприємства функціонують у дуже нестабільному, непередбачуваному середовищі: це і глобальні економічні кризи,

і пандемія Covid-19, і повномасштабне вторгнення росії в Україну тощо. Саме ця сфера є найбільш вразливою до кризових ситуацій порівняно з іншими галузями економіки. Тому питання антикризового управління у сфері гостинності потребує детального вивчення та аналізу.

Мета (цілі) статті. Метою дослідження є обґрунтування теоретико-прикладних аспектів антикризового управління підприємствами сфери гостинності в умовах мінливого бізнес-середовища крізь призму застосування порівняльно-аналітичного підходу.

Методологічну базу роботи складають низка загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. Це, зокрема, емпіричний метод, що ґрунтується на спостереженні та описі під призмою вже набутого досвіду, теоретичний метод, що включає в себе аналіз криз, кризових явищ, підходів до трактування та вивчення, синтез як виокремлення в загальну класифікацію видів криз та методів запобігання кризових ситуацій, абстрагування – характеристика кризових явищ безпосередньо для сфери гостинності, їх особливості та вплив на функціонування галузі, узагальнення понять кризи та антикризового управління, в тому числі для сфери гостинності, індукцію через виокремлення логічних зв'язків між кризою та наслідками, що вона завдає та створення необхідних прийомів та конкретних дій для запобігання та превентивного реагування на кризу, дедукцію – аналіз антикризового менеджменту, що дозволить зрозуміти необхідність дослідження першоджерела, а саме – кризи, метод пояснення, що дозволив обґрунтувати всі досліджувані категорії, класифікація тощо, а також системний, функціональний методи та інші.

Виклад основного матеріалу. Запобігання кризовим явищам в останні роки відіграє важливу роль у діловому світі більшості секторів економіки. Мова йде про організацію боротьби з кризовими явищами та створення ефективних механізмів антикризового управління.

Дослідженням теоретичних основ антикризового управління займалися Е. Короткова,

І. Кривов'язюк [5], Л. Лігоненко [6], Ю. Мельник, А. Погребняк, А. Семенов, Л. Ситник [9], А. Чернявський [11].

Саме на сучасному етапі функціонування бізнесу неабияк актуалізуються проблемні аспекти антикризового управління, а відповідно і питання необхідності дослідження теоретико-методологічних і прикладних підходів до антикризового менеджменту. Для посилення глибини й ґрунтовності дослідження саме теоретичних аспектів антикризового управління варто проаналізувати ключові підходи за таким структурно-логічним ланцюгом: «криза – види криз – кризисна типологія – антикризове управління – цілі та завдання антикризового управління – функції антикризового управління – програма антикризового менеджменту».

Кризи відносяться до категорії важких явищ, без розгляду їх природи і сутності неможливо вивести керованість систем на якісно новий рівень. Головною метою антикризового управління є регулювання кризових ситуацій та ризиків, їх попередження і контроль негативних соціально-економічних наслідків виникнення. Тому одним із найважливіших проблемних завдань теорії антикризового менеджменту є детальне розуміння природи криз, визначення їх сутності та розробка точної стратегії антикризового менеджменту.

У суспільній історії кризи завжди асоціювалися з катастрофами чи стихійними лихами. Загалом поняття «криза» походить від грецького слова «crisis», що означає «момент рішення». Оксфордський словник тлумачить це поняття як «період інтенсивних труднощів або небезпеки» [17], тоді як Кембриджський словник визначає кризу як «ситуацію, яка досягла крайніх труднощів або небезпеки; період великої незгоди, невизначеності або страждань» [4].

Незалежно від розміру чи типу організації, кризи мають певні характеристики: криза загрожує компанії, приносить сюрпризи, вимагає заходів, які змінюють хід речей та швидких рішень.

Криза може бути викликана внутрішніми або зовнішніми причинами і може завдати шкоди компанії різними способами. Наслідки кризи зазвичай стосуються кількох аспектів, а іноді можуть призвести до припинення функціонування підприємства. Втрати можуть бути такого характеру: перебої в роботі; звільнення ключових співробітників; підвищення витрат; судові позови про відшкодування збитків;

втрата ключових продуктів; скорочення продажу та прибутку; контроль та забезпечення дотримання нормативних вимог; репутаційна шкода; ослаблення конкурентних позицій та ерозія частки ринку; ослаблений моральний дух серед працівників тощо.

Загалом класифікація криз представлена у таблиці 1.

Що стосується факторів, що спричиняють макроекономічні кризи, початкове зниження глобального інтересу, а потім падіння виробництва, зниження зайнятості, зниження прибутку, зниження витрат тощо, то вони можуть бути дуже різними: заміна використаного обладнання, зменшення закупівлі сировини, матеріалів, запчастин, зниження інтересу до окремих видів продукції, збільшення податків і відсотків по кредиту, різні політичні події, війни, ситуації які неможливо перебачити, тощо.

Зарубіжна Інтернет-платформа MSG (Management Study Guide) виділяє такі причини виникнення кризи [14]:

- технологічна невдача і руйнування машин;
- проблеми в Інтернеті, помилки в паролях;
- розбіжності у поглядах співробітників (виникає внаслідок бойкоту, страйків, суперечки тощо);
- порушення субординації та професійної поведінки на робочому місці – результат організаційної кризи, а також порушення прав працівників чи співробітників;
- криза неправильного керівництва, нехтування професійним ставленням до роботи;
- неправомірні форми поведінки, такі як хабарі, дані чи інформація, що підробляються;
- криза, коли організація не сплачує своїм кредиторам і оголошує себе банкрутом організації.

Орієнтуючись на всі ці аспекти та зважаючи на особливості функціонування підприємств індустрії гостинності, було визначено кризисну типологію, згідно якої усі кризи розділяють на певні типи, що структуровані за двома рівнями: мікро (організаційна перспектива) і макро (перспектива включаючи різні екологічні аспекти) [13; 15; 16].

Таким чином, для сфери гостинності характерними є такі типи криз: економічна криза, екологічна криза, криза здоров'я, інформаційна/репутаційна криза, політична криза, технологічна криза, структурна криза, соціокультурна криза.

Таблиця 1

Класифікація криз за їх видами

Вид кризи	Трактування
Катаклізми	Кризи часто пов'язані з погодними та екологічними умовами, такими як шторми, посухи, повені та пожежі.
Технологічна криза	Кризи пов'язані з такими технологічними проблемами, як апаратні та програмні збої, проблеми з мережею, втрата та пошкодження даних, а також збої в роботі даних.
Суперечки	Тип кризи, що є результатом конфлікту між активістами порядку денного та корпораціями чи урядами. Ці інциденти включають бойкоти, демонстрації, сидячі протести та інші форми громадянської непокори.
Недоброзичливість	Тип кризи, що є наслідком ворожих або злочинних дій проти компанії і іноді пророкує її загибель. Ця діяльність включає кіберзлочинність, підробку, промислове шпигунство та викрадення керівників.
Організаційні помилки	Менеджери викликають ці кризи, коли вони навмисно вживають дії, які завдають шкоди важливим зацікавленим сторонам або третім особам. Вони включають в себе шахрайство, підкуп, неправомірну поведінку та дії, мотивовані непрофесійними або недалекоглядними цінностями.
Насильство на робочому місці	Кризи, що являють собою напади співробітника або колишнього співробітника на інших співробітників у головному офісі через гнів кривдника, пов'язаний з роботою.
Фінансова криза	Фінансова криза може стосуватися конкретної компанії, коли компанія має проблеми, такі як негативний грошовий потік, що впливає на бізнес. Він також може бути національним, регіональним або глобальним, наприклад економічна криза, яка перешкоджає продажам і спричиняє падіння фондового ринку. Компанії реагують на фінансову кризу короткостроковими заходами, такими як надзвичайні позики, і довгостроковими заходами, такими як корпоративна реструктуризація, звільнення та інші заходи скорочення витрат.
Нестача кадрів	Кризи, які часто спричинені втратою ключових працівників. Цих людей можуть привабити конкуренти, спокусити творчими можливостями чи ініціативами або кар'єрним зростанням. Звичайно, вихід на пенсію та смерть також відіграють свою роль. Серйозна трудова криза виникає, коли моральний дух працівників занижений, компанії відчувають фінансові труднощі, а відділи не укомплектовані персоналом через звільнення.
Криза організована на провині організації	Тімоті Кумбс виявив, що ступінь шкоди репутації та бізнесу компанії відповідає сприйняттю громадськістю вини компанії у кризі.
Криза жертви	Ця категорія включає кризові ситуації, коли компанія розглядається як жертва подій поза її контролем.
Випадкова криза	У випадку даної кризи компанія несе відповідальність, але спричинення проблеми було випадковим та ненавмисним.
Свідома криза	Кризи, що викликають у організації найбільшу огиду, оскільки вони є результатом навмисних дій. Епізоди навмисної неправомірної поведінки та халатності також належать до цієї категорії.

Джерело: складено авторами на основі [10, с. 584]

Якщо аналізувати національну економіку України, то варто зазначити, що нестабільність та кризовий стан є характерними явищами для нашої держави. Як визначає Н. Ляшенко, сильний вплив на діяльність вітчизняних підприємств справляють глобальна фінансово-економічна криза, політичний колапс, недоско-

налість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. Саме тому, в даних умовах необхідно враховувати, що зовнішні фактори дуже впливають на бізнес, в тому числі на підприємства сфери гостинності, і як наслідок, управління має постійно носити антикризовий характер [7].

Аналізуючи досвід вітчизняних підприємств дослідник зазначає, що кризи найчастіше проходять у дві фази, коли після різкого погіршення ситуації настає період поступової стабілізації (адаптації) [7].

Практика сфери гостинності також показує, що підприємства, які затримуються на першій фазі, ризикують опинитися на межі фінансового банкрутства. Саме тому основними завданнями менеджменту в кризових ситуаціях є недопущення або пом'якшення шокового стану, якому властиві відсутність планування, неефективне управління, розрив міжособових і міжгрупових відносин, хаос у структурі організації.

Також, за словами автора, необхідно прагнути до скорочення періоду першої фази, для якої є характерними короткотермінове планування та авторитарний стиль керівництва, до прискорення процесу адаптації і стабілізації ситуації, тобто повернення до довготермінового планування, а також спільного координування роботи підрозділів підприємства, гнучкому і творчому вирішенню проблем тощо [7].

Для подолання кризових ситуацій на мікро та макрорівнях підприємства почали застосовувати в практику антикризове управління, що дозволяє впроваджувати виробничо-технічні заходи у комерційну систему, використовувати зовнішні та внутрішні резерви для відновлення прибутку та уникнення банкрутства.

Антикризове управління – це процес підготовки, управління та обмеження збитку від непередбачених негативних подій в організації. Ця практика включає передбачення ризиків, їх пом'якшення, розробку стратегій та впровадження їх у разі кризи.

В Україні появу та широке використання категорії «антикризове управління» слід датувати серединою 90-х рр. минулого століття. Зміст, основні напрями та проблеми управління надзвичайними ситуаціями дуже великі та різноманітні.

Л. Ситник характеризує антикризове управління як систему управління спрямовану на вирішення завдань інтенсивного розвитку підприємства, в результаті мобілізації та збільшення всіх ресурсів, в противагу масштабного розвитку [9, с. 25].

Під антикризовим управлінням Л. Лігненко розуміє особливе, безперервно організоване управління, метою якого є якнайшвидше виявлення ознак кризової ситуації та створення відповідних умов для своєчасного усунення, щоб забезпечити відновлення жит-

тєздатності окремого бізнесу, уникнути його банкрутства [6, с. 37].

Велика Українська Енциклопедія трактує антикризове управління (антикризовий менеджмент) як процес застосування комплексу взаємопов'язаних заходів, спрямованих на соціально-економічне оздоровлення фінансово-господарської діяльності індивідуального підприємця, підприємства, галузі, регіону, національної економіки. А також, передбачає створення умов для виходу з кризового стану та формування механізмів попередження і запобігання кризовим явищам у майбутньому [1].

Отже, антикризове управління підприємствами сфери гостинності включає ряд завчасно запланованих кроків, моделей, заходів, інструментів, механізмів, які направлені на превенцію кризових станів, запобігання наслідків отриманих від криз та адаптацію підприємств в кризових умовах, а також тих елементів, що спрямовані на подолання криз та переходу до стабільного функціонування із найменшими втратами.

Після визначення антикризового менеджменту, варто зазначити також безпосередні цілі та завдання антикризового управління. На основі робіт І. Кривов'язюк можна визначити перелік цілей та завдань антикризового управління, що представлений на рис. 1.

Важливою частиною антикризового управління є функції, що відображають предмет управління та його результат. Вони вирішують, що робити, щоб успішно впоратися з усіма етапами кризи. Виокремлюють шість основних функцій [8]: докризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами для подолання криз; стійкість у нестабільній ситуації; мінімізація втрат та втрачених можливостей; своєчасне прийняття рішень.

Тому головною метою антикризового управління підприємствами сфери гостинності є, передусім, запобігання кризових ситуацій на підприємстві шляхом розроблення та реалізації комплексної антикризової програми. Забезпечення ефективної реалізації програми антикризового менеджменту на підприємстві дасть змогу подолати негативний вплив на фінансовий стан підприємства та запобігти питанню банкрутства.

Отже, розробка програми антикризового управління, спрямованої на забезпечення ресурсів, здатних адаптуватися до несприятливих умов, є актуальною в сучасних умовах розвитку бізнесу. Антикризова програма



Рис. 1. Цілі та завдання антикризового управління

Джерело: систематизовано авторами на основі [5, с. 50]

може бути успішною та ефективною, якщо вона розроблена і реалізована вчасно, має превентивний характер та враховує ключові тенденції організаційно-економічної діяльності бізнес-середовища. Тому лише реалізація такої програми в нинішніх ринкових умовах дозволить підприємству пережити кризу та отримати максимальний прибуток.

Реалізація антикризової програми передбачається шляхом ефективної і злагодженої роботи управлінців різних рівнів. Так, науковець А. Чернявський говорить, що основним завданням менеджера в кризовій ситуації є:

- недопущення чи пом'якшення шоку від кризи, етапу адаптації до кризи, що наступила, прогнозування її розвитку і всляке її скорочення, швидкі рішучі і результативні дії з відновлення втрачених позицій [кризову ситуацію можливо передбачити, випередити та попередити];

- криза потребує вивчення та підготовки до неї;

- наслідками від кризи можна управляти: зменшити завдяки вчасному реагуванню на неї;

- менеджмент в кризових умовах потребує специфічних методів, підходів, знань тощо;

- криза може бути керованою;

- кризовий менеджмент та налагодження процесів здатні мінімізувати наслідки кризи.

Кризовий менеджмент на Інтернет-платформі MSG трактується як система підготовки людей до несподіваних подій та несприятливих умов в організації з відповідальністю та рішучістю. Працівники добре враховують раптові зміни в організації, можуть розуміти і аналізувати причини кризи та впоратися з ним у найкращий спосіб [14].

Актуальною є думка, що управління кризами допомагає менеджерам розробляти стратегії для виходу з невизначених умов, а також вирішувати майбутній курс дій та відчувати ранні ознаки кризи, попереджати працівників про наслідки та вжити необхідних запобіжних заходів для цього.

Міжнародний досвід показує, що управління кризовими ситуаціями на підприємствах сфери гостинності має ряд ключових особливостей, які умовно можна ранжувати у такі підходи: процесний, координаційний, комунікаційний (рис. 2).

Виходячи із рисунку, можемо зазначити, що в комбінації ці три підходи – процесний, координаційний та комунікаційний, із забезпеченням в них основних завдань менеджменту сприяють формуванню ефективного антикризового управління на підприємстві сфери гостинності.

Науковці С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников, Т. Мінаєва визначають, що антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту. Характеризуючи антикризове управління, як специфічний тип менеджменту, вчені виділяють такі основні прийоми забезпечення ефективності функціонування підприємства в кризових умовах [2]:

- необхідність попередніх тренінгів, розроблення планів дій на випадок кризи;

- гнучкість та адаптивність, що найчастіше властиві матричним системам управління;

- схильність до посилення неформального управління, мотивація ентузіазму, терпимості, упевненості;

- диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних типологічних ознак

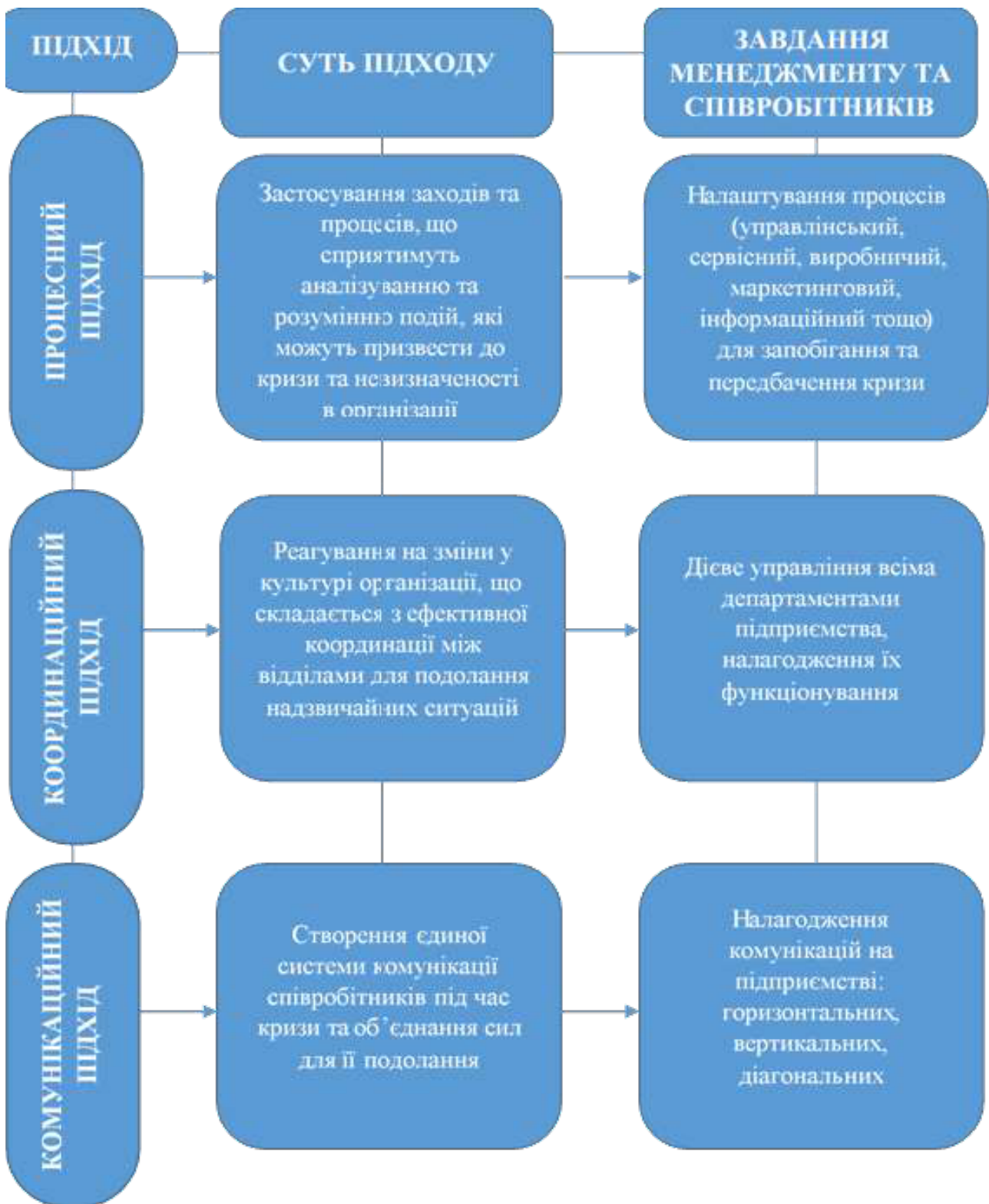


Рис. 2. Підходи до управління кризовими ситуаціями на підприємствах сфери гостинності

ефективного управління в складних ситуаціях;

– зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми, які виникають;

– збереження функціонального складу (як і за звичайного управління), але з деякими особливостями: у плануванні різко зростає роль оперативного планування, урахування поточної ситуації;

- посилення інтеграційних процесів, що дає можливість концентрувати зусилля та ефективніше використовувати потенціал;
- публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам та ін.);
- не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого керівництва підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством.

У американському інтернет-журналі "Inc." автор статті Б. Кондіт окреслює важливість випереджаючого реагування власників бізнесу на кризові ситуації та аналізування особливостей їх безпосереднього впливу на різні групи стейкхолдерів і контрагентів: працівників, клієнтів, постачальників, широкую громадськість, що загалом інтегруватиметься у трансформацію ціннісної парадигми їхньої компанії. Криза може вразити будь-яку компанію, в будь-який час і в будь-якому місці.

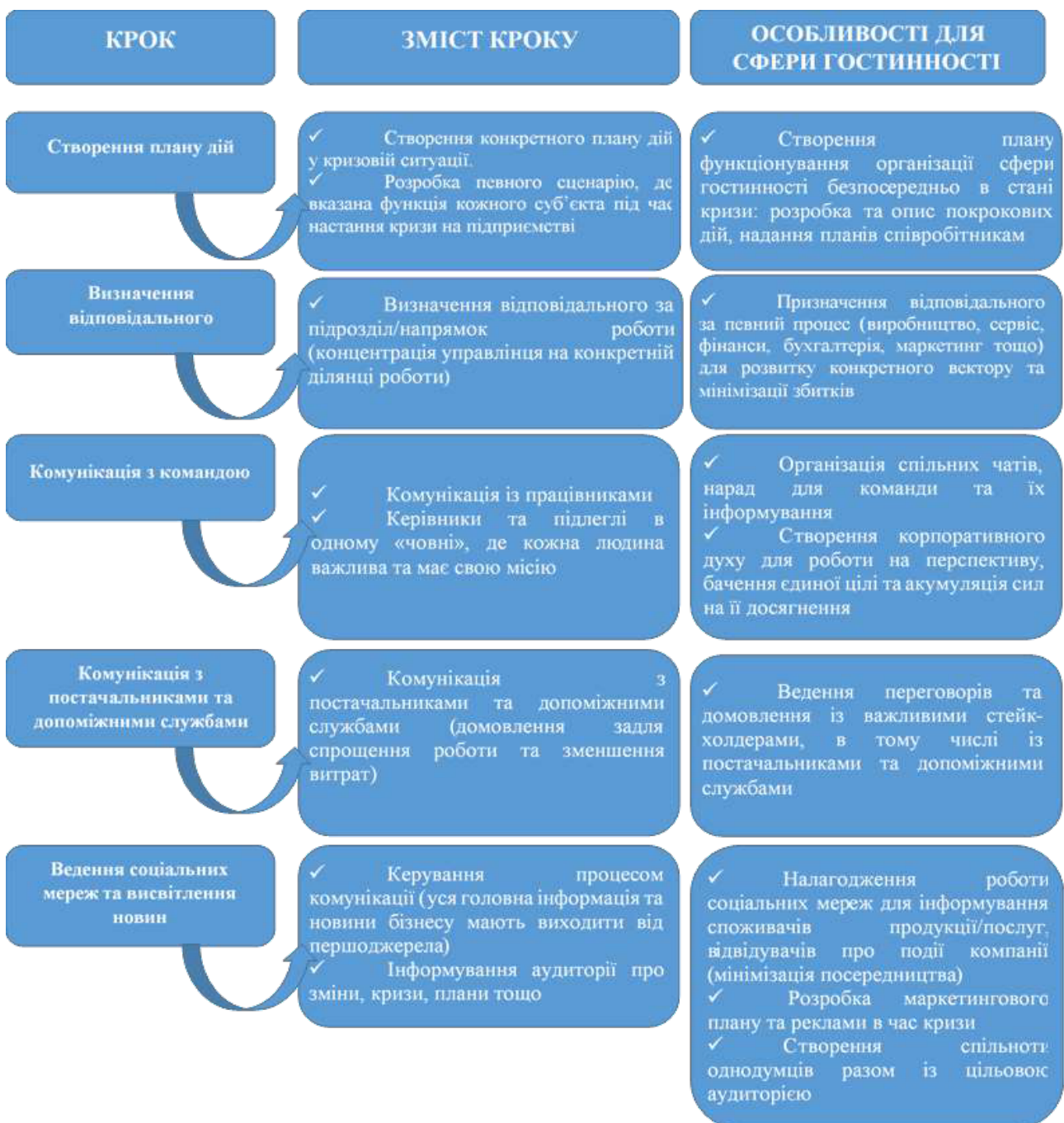


Рис. 3. Покроковий алгоритм антикризового управління підприємствами сфери гостинності

Розширене планування – запорука виживання бізнесу. Саме тому Б. Кондіт досліджує питання кризи та антикризового управління у розрізі бізнес-комунікацій [12].

Б. Кондіт акцентує увагу на тому, що криза, яку не вдається подолати, може за лічені години знищити важку працю та цінність компанії. Добре керована криза підтверджує, що у компанії є процеси та процедури для вирішення майже будь-якого питання, яке може виникнути [12]. Сфера гостинності не є винятком і потребує як оперативного реагування на ту кризу, яка вже виникла, так і превентивних операцій, що будуть запобігати розвитку кризи, або ж, як мінімум, зменшать наслідки від кризової ситуації.

Автор пропонує власні сім критичних кроків до управління кризовими ситуаціями, які повинна реалізувати кожна компанія незалежно від її розміру. Серед таких кроків – розробка плану, призначення відповідального за певний напрям діяльності організації, бути чесними та відкритими у випадку якщо криза вже настала, комунікувати із працівниками, із постачальниками, зі ЗМІ та спілкування із клієнтами, які мають дізнаватися про усі новини безпосередньо від компанії [12].

Узагальнюючи вищезазначені антикризові підходи інтегруючи їх у діяльність підприємств сфери гостинності, можемо змодельувати покроковий алгоритм антикризового управління підприємствами сфери гостинності (рис. 3).

Структурування і трансформування визначених кроків у єдину систему дозволить спроектувати концептуальну превентивну модель антикризового управління бізнесом у сфері гостинності, що дасть змогу забезпечити функціонування злагодженого механізму антикризового менеджменту підприємствами задля мінімізації ризиків та втрат бізнесу.

Висновки і перспективи подальших досліджень. Виходячи із усього вищесказаного, можна зробити висновок, що нестабільність та кризові ситуації, на жаль, реалії сьогодення. Особливо відчутний вплив на діяльність підприємств сфери гостинності справляють глобальна фінансово-економічна криза, політична ситуація, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. Тому надважливим є запровадження антикризового менеджменту в діяльність бізнесу, формування безпосередньо превентивних моделей, що допоможуть передбачити кризу, запобігти їй, мати чіткий покроковий план дій для кожного співробітника підприємства із окресленою спільною метою, місією та розбитий на підцілі. Саме завдяки релевантному антикризовому управлінню для підприємств сфери гостинності забезпечується можливість виживання бізнесу в умовах адаптування, ефективного функціонування, виходу із кризового стану з мінімальними ризиками і втратами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Велика Українська Енциклопедія. URL: <http://surl.li/enuzw> (дата звернення: 9.12.2022).
2. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДНУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с. ISBN 978-966-2380-40-8.
3. Гончар Л. О., Павлюк Д. М. Формування антикризової моделі розвитку вітчизняного ресторанного бізнесу. *Бізнес-навігатор*. 2021. Вип. 2 (63). С. 57–66. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-10> (дата звернення: 9.12.2022).
4. Кембриджський словник. URL: <https://dictionary.cambridge.org> (дата звернення: 9.12.2022).
5. Кривов'язюк І. В. Антикризове управління підприємством. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 396 с.
6. Лігоненко Л. О., Тарасюк М. В., Хіленко О. О. Антикризове управління підприємством. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. 377 с.
7. Ляшенко Н. В. Причини виникнення, функції та вплив кризових явищ на управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2012. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (дата звернення: 12.12.2022).
8. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109–114.
9. Ситник Л. С. Організаційно-економічний механізм антикризового управління підприємством. Донецьк : ІЕП НАН України, 2000. 503 с.
10. Черваньова Д. М., Жилінської О. І. (Ред.) Міждисциплінарний словник з менеджменту. Київ : Нічлава, 2011. 624 с.
11. Чернявський А. Д. Антикризове управління підприємством : навч. посіб. Київ : МАУП, 2006. 256 с.

12. Condit B. 7 critical steps to crisis management. 2014. *Inc.* URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (date of appeal: 12.12.2022).
13. Coombs, W.T. Impact of Past Crises on Current Crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41, no. 3 (2004). Pp. 265–289.
14. Crisis Management – Meaning, Need and its Features. *Management Study Guide*. URL: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> (date of appeal: 12.12.2022).
15. Glaesser, D. Crisis management in the Tourism industry. Routledge. 2006. 352 p. 10.
16. Mitroff, I. I. Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis management. AMACOM, 1st edition. 2000. 192 p. 9.
17. The Oxford English Dictionary Second Edition on CD-ROM Version 4.0 Windows/Mac Individual User Version. *Oxford University Press*. Archived from the original on 29 June 2009. Retrieved 26 December 2013.

REFERENCES:

1. Velyka Ukrainska Entsyklopediia. URL: <http://surl.li/enuzw> (date of appeal: 9.12.2022). (in Ukrainian)
2. Hasanov S. S., Shtanhret A. M., Kotliarevskiy Ya. V. et al. (2012) Antykryzove korporatyvne upravlinnia: teor-etychni ta prykladni aspekty [Anti-crisis corporate governance: theoretical and applied aspects]. Kyiv : DNNU “Akad. fin. upravlinnia”. 301 p. (in Ukrainian)
3. Honchar L. O., Pavliuk D. M. (2021) Formuvannia antykryzovoi modeli rozvytku vitchyznianoho restorannoho biznesu [Formation of an anti-crisis model for the development of the domestic restaurant business]. *Biznes-navigator [Business navigator]*. Issue 2 (63). 146 p. DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.63-10> (date of appeal: 9.12.2022). (in Ukrainian)
4. Kembrydzhskiy slovnyk. URL: <https://dictionary.cambridge.org> (date of appeal: 9.12.2022). (in Ukrainian)
5. Kryvoviazuk I. V. (2020) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv : Vydavnychiy dim «Kondor». 396 p. (in Ukrainian)
6. Lihonenko L. O., Tarasiuk M. V., Khilenko O. O. (2005). Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics. 377 p. (in Ukrainian)
7. Liashenko N. V. (2012) Prychyny vynykнення, funktsii ta vplyv kryzovykh yavlyshch na upravlinnia pidpriemstvom [Causes, functions and impact of crisis phenomena on enterprise management]. *Efektivna ekonomika [Effective economy]*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=958> (date of appeal: 12.12.2022). (in Ukrainian)
8. Ruban V. M. (2015) Antykryzovi instrumenty ta osnovni funktsii antykryzovoho menedzhmentu [Crisis management tools and key functions of crisis management]. *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*. Ternopil : TNTU. № 48. № 1, pp. 109–114. (in Ukrainian)
9. Sytnyk L. S. (2000) Orhanizatsiino-ekonomichni mekhanizm antykryzovoho upravlinnia pidpriemstvom [Organizational and economic mechanism of enterprise crisis management]. Donetsk : IEP NAN Ukrainy. 503 p. (in Ukrainian)
10. Chervanova D. M., Zhylinskoj O. I. (Eds.) (2011) Mizhdystsyplinarnyi slovnyk z menedzhmentu. [Interdisciplinary Dictionary of Management]. Kyiv: Nichlava. 624 p. (in Ukrainian)
11. Cherniavskiy A. D. (2006) Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: MAUP. 256 p. (in Ukrainian)
12. Condit B. (2014) 7 critical steps to crisis management. *Inc.* URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (date of appeal: 12.12.2022).
13. Coombs, W.T. (2004) Impact of Past Crises on Current Crisis communication. *Journal of Business Communication*, 41, no. 3 Pp. 265–289.
14. Crisis Management – Meaning, Need and its Features. *Management Study Guide*. URL: <https://www.managementstudyguide.com/crisis-management.htm> (date of appeal: 12.12.2022).
15. Glaesser, D. (2006) Crisis management in the Tourism industry. Routledge. 352 p. 10.
16. Mitroff, I. I. (2000) Managing Crises Before They Happen – What Every Executive and Manager Needs to Know About Crisis management. AMACOM, 1st edition. 192 p. 9.
17. The Oxford English Dictionary Second Edition on CD-ROM Version 4.0 Windows/Mac Individual User Version. *Oxford University Press*. Archived from the original on 29 June 2009. Retrieved 26 December 2013.