

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89>

УДК 338.488.2:640.4:005.931.11

ЗАСТОСУВАННЯ КОНЦЕПЦІЙ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

APPLICATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT CONCEPTS IN THE HOTEL BUSINESS

Седікова Ірина Олександрівнадоктор економічних наук, професор,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5684-6927>**Москвічова Олена Миколаївна**старший викладач, аспірант,
Одеський національний технологічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2680-976X>**Sedikova Iryna, Moskvichova Olena**
Odesa National University of Technology

Кризовий соціально-економічний стан підприємств індустрії гостинності породжує зовнішнє та внутрішнє середовище, що дестабілізує виробничу діяльність. Попит на ринку індустрії гостинності України, зокрема, готельному, знижується через воєнний стан. Доведено, що найбільший вплив на ефективність мають механізми реалізації антикризового управління, основними елементами яких є цілі, функції та принципи антикризового управління. В основу оцінки ефективності впливу антикризового управління готелем покладено критеріальний підхід, що базується на актуальності та узгодженості інтересів підприємства, учасників ринку та стейкхолдерів. На думку авторів, основними критеріями визначення доцільності впровадження антикризових заходів є своєчасність та адекватність управлінського впливу при розробці та реалізації антикризових заходів та їх практична реалізація. Проведене дослідження дозволило визначити інформаційну асиметрію як основну причину виникнення проблемних ситуацій при здійсненні антикризового управління. Інформаційна асиметрія визначається тим, що учасники антикризового процесу мають нерівні можливості доступу до інформації, яка характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства.

Ключові слова: криза, антикризове управління, індустрія гостинності, готелі, сервіс, послуги.

The crisis socio-economic condition of hospitality industry enterprises generates an external and internal environment that destabilizes production activities. Demand in the market of the hospitality industry of Ukraine, in particular, in the hotel industry, is decreasing due to martial law. The purpose of the study is to improve the methodology, theoretical approaches, and practical recommendations on the specifics of AUP and to develop mechanisms for implementing crisis management in the hospitality industry. It is proved that the mechanisms for implementing crisis management, the main elements of which are the goals, functions and principles of crisis management, have the greatest impact on efficiency. The assessment of the effectiveness of the impact of crisis management of a hotel is based on a criterion approach based on the relevance and consistency of the interests of the enterprise, market participants and stakeholders. When assessing the viability of crisis management systems, their effectiveness can be considered from different perspectives. For each economic category, efficiency is a discrete phenomenon that satisfies the generally accepted principle, and therefore the definition of this definition in crisis management can be deepened by considering different approaches to the concept of "efficiency". According to the authors, the main criteria for determining the feasibility of implementing anti-crisis measures are the timeliness and adequacy of managerial influence in the development and implementation of anti-crisis measures and their practical implementation. The research used a system of methods and techniques aimed at solving the task, which included general scientific and special economic methods. The carried-out research allowed to determine information asymmetry as the main cause of problem situations in the implementation of crisis management. Information asymmetry is determined by the fact that the participants of the anti-crisis process have unequal opportunities for access to information that characterizes the financial and economic activities of the enterprise.

Keywords: crisis, anti-crisis management, hospitality industry, hotels, service, services.

Постановка проблеми. Повоєнне відновлення національної економіки та поступове підвищення економічного потенціалу держави пов'язано зі стабільним функціонуванням та розвитком індустрії гостинності. Сучасний кризовий соціально-економічний стан підприємств індустрії гостинності породжує зовнішнє та внутрішнє середовище, що дестабілізує виробничу діяльність. Попит на ринку індустрії гостинності України, зокрема, готельному, знижується через воєнний стан. Багато готелів призупинили своє роботу за умов безпеки, технічних причин, пошкоджень, спричинених обстрілами. Загалом, ситуація в цьому сегменті варіюється від регіону до регіону. На зараз ситуація на заході України є відносно сприятливою. Недосконала законодавча база, податкова система, нерозвиненість інфраструктури, неефективне планування та управління активами, неможливість діагностувати негативні тенденції в бізнесі зсередини – призводить до необхідності антикризового управління.

Аналіз основних досліджень і публікацій.

Питання антикризового управління підприємствами (АУП) та прогнозування кризових станів розглядаються у наукових працях зарубіжних економістів, а саме, М. Гольдер, Е. Альтман, В. Бівер, Д. Кейнс, Д. Рікардо, Г. Тишоу та багато інших. Проблеми антикризового управління підприємствами знайшли своє відображення у наукових пошуках вітчизняних, таких як, І. Бланка, В. Василенка, І. Єпіфанової, Л. Лігоненко, Г. Островської, Н. Оранської, В. Терещенко, А. Охріменко та ін. Незважаючи на високий рівень розробленості науково-методичних та практичних положень щодо антикризового управління на підприємствах, проблеми, пов'язані з особливостями антикризового управління в індустрії гостинності та механізмами його реалізації, залишаються недостатньо обґрунтованими.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є удосконалення методології, теоретичних підходів, та практичних рекомендацій щодо специфіки АУП та розробка механізмів впровадження антикризового управління в індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. На початку XVIII ст. почали використовувати поняття «криза» відносно до подій і процесів, що відбувались у суспільстві, а наприкінці XIX ст. це поняття почали широко застосовувати при дослідженні макроекономічних процесів [1]. Науковці досліджують кри-

зові явища за різними векторами, так І. Бланк, В. Василе-нко, О. Лігоненко, О. Терещенко, розглядають у площині «загрози неплатоспроможності або банкрутства підприємств пов'язану з фінансовими кризами або на етапі їх непропорційної діяльності» [2]. О. Кононенко, Л. Чорна, С. Кудлаєнко, А. Поддєрьогін, Н. Філімоненков, трактують це поняття «як неспроможність економічних агентів здійснювати фінансове забезпечення своєї діяльності» [3]. Вивчаючи існуючі підходи до трактування природи кризи, можна визначити основні її ознаки та вплив на функціонування підприємств індустрії гостинності, на думку Лігоненко О. кризове явище – це «стійке погіршення певних кількісних та якісних показників функціонування підприємства в ключових сферах діяльності» [2]. О. Кононенко визначає кризу як «зниження рентабельності та прибутку до критичної точки – банкрутства» [3].

У сучасному економічному середовищі антикризове управління є особливо важливим для запобігання та подолання кризових явищ. Це визначення поєднує в собі два елементи антикризового управління: запобігання кризам, які ще не настали, та подолання криз, які вже відбулися. Перше завдання вимагає комплексного і системного стратегічного підходу до аналізу і вирішення проблем, що виникають. Вирішення другого завдання – подолання кризи – завжди конкретне і тому може називатися антикризовим управлінням у вузькому сенсі. Суть антикризового управління у вузькому розумінні полягає у запобіганні банкрутству підприємств та відновленні платоспроможності. Виходячи з вищесказаного, можна сказати, що акцентується увага на стратегічних заходах у контексті виявлення можливих кризових сигналів, діагностики фінансового стану та впровадження відповідних антикризових заходів.

Оцінюючи життєздатність систем антикризового управління, їх ефективність можна розглядати з різних точок зору. Для кожної економічної категорії ефективність є дискретним явищем, яке задовольняє загальноприйнятому принципу, а тому визначення цієї дефініції в антикризовому управлінні може бути поглиблено шляхом розгляду різних підходів до поняття «ефективність» [4]. Дергунова М. В. під ефективністю антикризового управління розуміє «досягнення оптимальних результатів за рахунок реалізації заходів при максимальному збереженні всіх преференцій та мінімізації витрат ресурсів» [5].

Найбільший вплив на ефективність мають механізми реалізації антикризового управління, основними елементами яких є цілі, функції та принципи антикризового управління. Так, цілі визначають стабільне функціонування підприємств у зоні економічної безпеки, а в разі настання кризи гарантують максимально швидкий та ефективний вихід підприємств із кризової зони [6].

В економічній літературі ці цілі поділяються на стратегічні та тактичні [7]. Стратегічні цілі мають першочергове значення для раннього виявлення кризових факторів з метою запобігання кризам. Тактичні цілі передбачають формування та впровадження на підприємстві антикризової програми. Виходячи з цього, завдання, економічної категорії (антикризове управління) полягає у виконанні у його функцій: передкризове та кризове управління, стабілізація кризових ситуацій, мінімізація втрачених можливостей, своєчасне прийняття превентивних управлінських рішень та управління процесом виходу з кризи [8].

Гостинність – одне з фундаментальних понять людської цивілізації, і сьогодні, під впливом науково-технічного прогресу та уніфікованого споживчого попиту. До 2022 р. індустрія гостинності була потужною сферою національної економіки, її найважливішою складовою, прибутковою галуззю, що стрімко

розвивається, створюючи нові види і форми бізнесу (табл. 1).

З початком повномасштабного вторгнення РФ на територію України готельна індустрія фактично зупинилася. Потік гостей припинився, а всі заплановані заходи, екскурсії та ділові поїздки скасовано, у центральній, південній та східній областях країни рівень скасування становив 85–98% [9].

Наразі український готельний ринок працює на рівні 2–3% у вартісному вираженні. Однак ситуація поступово стабілізується та відрізняється з залежності від регіону. Як працюють такі заклади (чи працюють взагалі), залежить від того, в якому регіоні вони розташовані, наскільки віддалені від зони бойових дій. Найкраща ситуація на заході України: в Івано-Франківській, Львівській, Тернопільській та Закарпатській областях. Наразі готелі Харкова не працюють. «У Харкові основне завдання – зберегти об'єкти. Готельєри налаштовані на підтримку добровольців у боротьбі з російським агресором» [9].

В окрему групу можна виділити готелі, що належать міжнародним брендам. Більшість з цих готелів припинили свою діяльність через іноземний менеджмент та політику безпеки. На сьогоднішній день міжнародні готелі, такі як: «Hilton», «Intercontinental», «Radisson», «Fairmont Grand Hotel», «Mercure Congress»

Таблиця 1

Основні показники діяльності індустрії гостинності у 2022 р.

	Код за КВЕД–2010	Обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) суб'єктів господарювання					
		усього, млн. грн	У % до загального показника	підприємства		фізичні особи-підприємці	
				млн. грн	У % до загального показника	млн. грн	У % до загального показника
Усього		11485855,32	100,0	11398997,84	100,0	86857,47	100,0
Тимчасове розміщування й організація харчування	I	38181,39	0,3	35617,39	0,3	2563,99	3,0
		Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності					
		1732,58	100,0	261,99	100,0	1470,58	100
		57,73	3,3	4,81	1,8	52,93	3,6
		Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності					
		7606,028	100,0	5486,07	100,0	2119,95	100,0
		179,20	2,4	62,30	1,1	116,89	5,5

Джерело: побудовано авторами за даними [10]

та «Holiday Inn» відновили свою роботу в м. Київ, однак близько 20 % українських готелів наразі не працюють. Деякі з цих готелів були пошкоджені внаслідок бойових дій. Готелям, які продовжували працювати в таких умовах, довелося звикати до нових умов прийому та обслуговування гостей, оскільки вони повинні були надавати такий самий рівень сервісу та безпеки як і раніше. Під час роки війни багато готелів зголосилися розмістити у себе внутрішньо переміщених осіб та їхні сім'ї на волонтерських засадах. Необхідно також взяти до уваги, що кількість персоналу готелів різко скоротилася через небажання людей залишатися в небезпечних районах.

Болючою проблемою готелів залишається логістика – деякі логістичні маршрути були порушені, і як наслідок, вони були змушені працювати не на повну потужність і не змогли надати своїм гостям найкращий сервіс. Комендантська година також внесла свої корективи у графік роботи готелів. Часові рамки ускладнили процес заселення та виселення гостей. Співробітники іноді змушені залишатися в готелі, щоб якомога довше надавати гостям необхідні послуги. Ці часові обмеження призвели до коригування годин роботи та надання додаткових послуг, таких

як ресторани, бари, спа-салони, більярд, тренажерні зали тощо. Сигнали повітряної тривоги призупиняють роботу багатьох готельних служб задля безпеки як гостей, так і персоналу. У таблиці 2 авторами систематизовано головні зміни у роботі закладів розміщення.

Власники готелів повідомили про високий попит на житло протягом перших двох місяців повномасштабного вторгнення. В основному це стосувалося об'єктів у західному регіоні. «Значний потік людей, які рятувалися від війни зі східних, центральних і південних регіонів концентрувався на заході України» [12]. Наприклад, з кінця лютого по квітень 2022 р. «Bankhotel» і «Yaremche Club Hotel» були заповнені на 100%. Впоратися з таким рівнем заповнюваності було найскладніше в перший місяць повномасштабного вторгнення. Деякі регіони пережили значне зростання туристичних прибуттів у січні-квітні 2022 року, наприклад, було у Львівській області – ↑268%, у порівнянні з 2021 р. Закарпаття та м. Київ посіли друге та третє місця, де туристичний збір ↑ на 144% та 98% відповідно. Хмельницька та Івано-Франківська області зафіксували зростання на 65% та 48% відповідно [12]. Однак, з травня 2022 р., навантаження зменшується. Це стосується і західного регі-

Таблиця 2

Головні зміни в роботу закладів розміщення

<i>Переведення всіх бізнес-процесів у новий формат роботи</i>	Забезпечення гостей тим рівнем сервісу та безпеки, до якого вони звикли; допомога працівникам та їхнім сім'ям; волонтерство: надання притулку, прийом внутрішньо переміщених осіб, гуманітарна допомога тощо. Кількість працівників зменшилась, оскільки працівники готелів намагалися переїхати у безпечні місця, емігрували за кордон, або вступили до лав збройних сил чи територіальної оборони. Однак, якщо спочатку основною проблемою було те, як організувати і утримувати команди, то зараз проблема полягає в тому, як змусити їх працювати в умовах меншого попиту і меншої кількості гостей.
<i>Порушенням ланцюгів постачання</i>	Дефіцит палива та інші причини порушили логістичні процеси, що вплинуло на постачання товарів, необхідних для роботи та запуску об'єктів. Наприклад, у «Rivas Hotels Group» перебої з логістикою позначилися на готелях, що перебували на стадії будівництва. BANKHOTEL також зазнав перебоїв з постачанням продуктів харчування протягом перших тижнів вторгнення.
<i>Комендантська година</i>	Через часові обмеження процес заселення та виселення є складним, а основне навантаження припадає на денну зміну. Крім того, комендантська година означає, що працівники іноді живуть на території готелю. Такі послуги, як ресторани, бари, перукарні та спа-салони також обмежені.
<i>Деякі готельні послуги недоступні під час повітряних тривоги</i>	Це окремий аспект роботи закладів, які запровадили підвищені стандарти безпеки. Він включає в себе інформування гостей про повітряну тривогу та її завершення, а також організацію безпечних місць/укриттів, де можна перечекати небезпеку.

Джерело: побудовано авторами на основі [11]

ону. Так, у цей період «Bankhotel» був заповнений на 80%, а в червні – на 40%. Яремчанський клубний готель у червні був заповнений на 50%, що нижче очікуваного для цієї пори року. «Ми прогнозували більшу завантаженість і розраховували на внутрішній туризм. У цьому році жодного ажіотажу не відчувається» [12]. Загалом, за даними операторів, у червні завантаження готелів у містах було таким: у Львові, Івано-Франківську – 30–50%; Києві – 15–25%; Одесі – 10–25%. Експерти прогнозують, що низька заповнюваність готелів збережеться до кінця 2023 р., якщо не буде нової хвилі міграції [12].

З початком повномасштабного вторгнення в структуру українських готелів домінували дві категорії гостей. По-перше, це переміщені особи, які зупинилися в тимчасових помешканнях, а потім поверталися додому, або знаходили постійне житло в нових містах, або подорожували далі за кордон. Також був попит з боку компаній та дипломатичних місій, які передислокували свої команди в більш безпечні райони. Наприклад, у структурі гостей готелю «Rivas Hotels Group» (м. Одеса) внутрішньо переміщені особи (з Херсона та Миколаєва) склали $\approx 70\%$, а в перші місяці війни їх частка знизилася до 10 відсотків. У той же період «Premier Hotel Palazzo» (м. Полтава) у структурі гостей майже на 70% були біженці з м. Харкова [12]. По-друге, це представники ЗМІ, дипломатичних місій та міжнародних волонтерських груп. Готелі «Брістоль» (м. Одеса) та «Прем'єр Палас» (м. Київ), приймали велику кількість працівників ЗМІ та слугували базою для міжнародних журналістів.

З початком повномасштабного вторгнення відкрилися два готелі. Один з них «Rivas Rooms Vila Tserkva», входить до мережі готелів «Rivas Hotels Group» (м. Біла Церква, Київська область). Наразі попит низький (завантаженість складає 20–25%), з невеликим зростанням у відносно «спокійні» дні, але скасування бронювань відбуваються часто і залежать від ситуації в регіоні [12]. Також у 2023 р. відкрився готельний комплекс «Emily» (м. Львів), у червні було анонсовано відкриття готелю «Best Western Plus Market Square Lviv» [12].

Функціонування готелів в умовах воєнного стану підтверджує необхідність запровадження елементів антикризового управління. У цьому контексті ігнорування заходів АУП призводить до невпорядкованого розвитку кризи та банкрутства суб'єкта господарювання. Антикризове управління в готельних

підприємств – це процес, що складається з певних етапів, основним з яких є підготовка, прийняття та реалізація креативних управлінських рішень, спрямованих на попередження, подолання та мінімізацію негативних наслідків кризи.

В українській практиці процес діагностики фінансового стану готельного підприємства та його потенціалу банкрутства з метою виявлення ознак фінансової кризи передбачає спочатку аналіз фінансового стану, тобто «кількісну» діагностику фінансового стану та оцінку симптомів кризи підприємства. Антикризове управління слід розглядати у функціональному та інституційному контексті. У першому випадку йдеться про систему функцій, інструментів і завдань, які необхідно реалізувати, щоб запобігти фінансовій кризі. З інституційної точки зору, антикризове управління – це відповідальність тих (фізичних та юридичних) осіб, які мають можливість впроваджувати антикризові заходи.

Оцінка симптомів кризи на підприємствах готельної сфери передбачає систему ретроспективного, оперативного та проблемно-орієнтованого фінансового аналізу, спрямованого на виявлення «слабких сигналів» кризи та запобігання їх виникненню. Першим завданням антикризового управління є оцінка за допомогою системи критеріїв доцільності впровадження заходів з координації та регулювання кризового процесу з використанням відповідних процедур, що базуються на організаційно-економічних, аналітичних та управлінських методах [13].

На нашу думку, основними критеріями визначення доцільності впровадження антикризових заходів є своєчасність та адекватність управлінського впливу при розробці та реалізації антикризових заходів та їх практична реалізація. Управлінський вплив в антикризовому управлінні – це багатовимірний аналіз з точки зору стратегічних пріоритетів готельного підприємства, очікуваних вигід, витрат, ризиків, пов'язаних з реалізацією антикризових заходів, без порушення балансу інтересів, без урахування того, що реалізація антикризових заходів вплине на всіх учасників процесу антикризового управління. В основу оцінки ефективності впливу антикризового управління готелем покладено критеріальний підхід, що базується на зручності, актуальності та узгодженості інтересів підприємства, учасників ринку та стейкхолдерів [14].

Готовність системи до реалізації антикризових заходів визначається наявністю

(відсутністю) зворотного зв'язку, особливо негативного. Позитивний зворотний зв'язок призводить до створення якісно нових систем та дестабілізації існуючих. Це затягує процес реалізації антикризових заходів та робить їх виконання неадекватним в умовах дефіциту часу, що має незворотні наслідки.

Проведене дослідження дозволило визначити інформаційну асиметрію як основну причину виникнення проблемних ситуацій при здійсненні антикризового управління. Інформаційна асиметрія визначається тим, що учасники антикризового процесу мають нерівні можливості доступу до інформації, яка характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства. [15]. Інформаційні асиметрії, що виникають під час реалізації антикризових заходів, належать до класу стандартних помилок, які безпосередньо впливають на доцільність антикризового управління. Загалом, стандартні помилки – це системні помилки, – неадекватність інформації, недостовірність, інформаційна асиметрія, суб'єктивні помилки, – адміністративні помилки у виборі невідповідних антикризових заходів, об'єктивні помилки, – контроль або пояснення процесів і явищ, що відбуваються в зовнішньому середовищі, процеси та явища, що відбуваються в екзогенному середовищі, які неможливо контролювати або пояснити.

Висновки. Індустрія гостинності, яка донедавна процвітала, зараз перебуває в кризовому стані. Наразі слід змінити сучасну концепцію управління готелем в умовах воєнного стану та вивести на перший план безпеку надання послуг, поінформованість про послуги, а також впровадження та доступність

цифрових технологій. Криза може виникати з різних причин, як зовнішніх, так і внутрішніх. Для того, щоб пережити кризу, необхідно зосередити зусилля на відновленні та трансформації бізнесу.

Запропоновані напрями антикризового управління готельним бізнесом прискорять процес виходу з кризи та допоможе бізнесу знайти нові конкурентні переваги. Визначення сутності поняття антикризового управління показує, що під антикризовим управлінням розуміють управління підприємством в умовах загальної економічної кризи або кризової ситуації. В рамках системного підходу антикризове управління розглядається як комплекс заходів, починаючи від попередньої діагностики кризи до методів усунення та її подолання.

В основу оцінки ефективності впливу антикризового управління готелем покладено критеріальний підхід, що базується на зручності, актуальності та узгодженості інтересів підприємства, учасників ринку та стейкхолдерів.

На думку авторів, основними критеріями визначення доцільності впровадження антикризових заходів є своєчасність та адекватність управлінського впливу при розробці та реалізації антикризових заходів та їх практична реалізація.

Проведене дослідження дозволило визначити інформаційну асиметрію як основну причину виникнення проблемних ситуацій при здійсненні антикризового управління. Інформаційна асиметрія визначається тим, що учасники антикризового процесу мають нерівні можливості доступу до інформації, яка характеризує фінансово-господарську діяльність підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Важинський Ф. А., Колодійчук А. В. Антикризове фінансове управління як економічна система. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.3. С. 127–131.
2. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством: теоретико- методологічні засади та практичний інструментарій. К.: Наукова думка, 2000. 390 с.
3. Кононенко О., Маханько О. Аналіз фінансової звітності Х. : ФАКТОР, 2016. 200 с.
4. Тридід О. М. Методичні рекомендації щодо аналізу та оцінки фінансової стійкості підприємства. Х.: ХНЕУ, 2017. 24 с.
5. Дергунова М. В. Сучасна модель антикризового фінансового управління. *Вчені записки*. 2018. № 3. С. 96–110.
6. Штангрет А. М., Копитюк О. І. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Знання, 2007. 335 с.
7. Тарасюк М. В. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2015. 377 с.
8. Василенко В. О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. К.: ЦУЛ, 2013. 504 с.
9. Лупашко А. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення. *Журнал Forbes Ukraine*: веб-сайт. URL: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsyua-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033>(дата звернення: 15.01.2024)

10. Офіційний сайт Державної служби статистики України: [Веб-сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 15.01.2024)
11. Ірина Сідлецька, Vertex Hotel Group, UHRA: «Кожен регіон матиме власну долю з погляду туристичної та бізнес-активності». URL: <https://commercialproperty.ua/interview/irina-sidletska-kozhen-region-matime-vlasnu-dolyu-z-poglyadu-turistichnoi-ta-biznes-aktivnosti/> (дата звернення: 15.01.2024)
12. Встояти під час війни: як працюють готелі України URL: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsuyut-goteli-ukraini/> (дата звернення: 15.01.2024)
13. Черленяк І. І., Курей О. А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2020. Вип. 1 (55). С. 10–18. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55).10-18
14. Берсуцький Я. Г. Прийняття рішень в управлінні економічними об'єктами: методи та моделі. Донецьк. 2012. 276 с.
15. Теребух А. А., Діброва Н. О. Порівняльний аналіз моделей оцінювання фінансових загроз суб'єктів господарювання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.11. С. 228–240.

REFERENCES:

1. Vazhynskyi F. A., & Kolodiihuk A. V. (2010) Antykryzove finansove upravlinnia yak ekonomichna systema [Anticrisis financial management as economic system]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 20.3, pp. 127–131.
2. Lihonenko L. O. (2000) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom: teoretyko-metodolohichni zasady ta praktychni instrumentarii* [Anti-crisis management of the enterprise: theoretical and methodological principles and practical tools]. Kyiv: Naukova dumka, 390 p. (in Ukrainian)
3. Kononenko O., & Makhanko O. (2016) *Analiz finansovoi zvitnosti* [Analysis of financial statements]. Kharkiv: FAKTOR, 200 p. (in Ukrainian)
4. Trydid O. M. (2017) *Metodychni rekomendatsii shchodo analizu ta otsinky finansovoi stiiikosti pidpriemstva* [Methodological recommendations for the analysis and assessment of the financial stability of the enterprise]. Kharkiv: KhNEU, 24 p. (in Ukrainian)
5. Derhunova M. V. (2018) Suchasna model antykryzovoho finansovoho upravlinnia [Modern model of anti-crisis financial management]. *Vcheni zapysky – Scholarly notes*, no. 3, pp. 96–110.
6. Shtanhret A. M., & Kopytiuk O. I. (2007) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Znannia, 335 p. (in Ukrainian)
7. Tarasiuk M. V. (2015) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t., 337 p. (in Ukrainian)
8. Vasylenko V. O. (2013) *Antykryzove upravlinnia pidpriemstvom* [Anti-crisis management of the enterprise]. Kyiv: TsUL, 504 p. (in Ukrainian)
9. Lupashko A. Na pochatku viiny hotelnyi biznes Ukrainy obvalyvsia na 90%. Chy ye nadiia na vidnovlennia [At the beginning of the war, the hotel business of Ukraine collapsed by 90%. Is there hope for recovery]. *Zhurnal Forbes Ukraine*. Available at: <https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelnyi-biznes-ukraini-obvalivsya-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033> (Retrieved January 15, 2024)
10. Ofitsiynyi sait Derzhavnoi sluzhby statystyky Ukrainy [Official website of the State Statistics Service of Ukraine]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Retrieved January 15, 2024)
11. Ірина Сідлецька, Vertex Hotel Group, UHRA: «Kozhen rehion matyme vlasnu doliu z pohliadu turystychnoi ta biznes-aktyvnosti» [Each region will have its own destiny in terms of tourism and business activity]. Available at: <https://commercialproperty.ua/interview/irina-sidletska-kozhen-region-matime-vlasnu-dolyu-z-poglyadu-turistichnoi-ta-biznes-aktivnosti/> (Retrieved January 15, 2024)
12. Vstoiaty pid chas viiny: yak pratsuiut hoteli Ukrainy [Stand up during the war: how the hotels of Ukraine work]. Available at: <https://commercialproperty.ua/analitics/vstoyati-pid-chas-viyni-yak-pratsuyut-goteli-ukraini/> (Retrieved January 15, 2024)
13. Cherleniak I. I., & Kurei O. A. (2020) Vykylyky antykryzovoho upravlinnia ekonomikoju v umovakh pandemii [Challenges of crisis management in a pandemic]. *Naukovyi visnyk Uzhorodskoho Universytetu. Seriiia Ekonomika – Scientific Bulletin of the Uzhgorod National University. Series «Economics»*, vol. 1 (55), pp. 10–18. DOI: 10.24144/2409-6857.2020.1(55).10-18
14. Bersutskyi, Ya. H. (2012). *Pryiniattia rishen v upravlinni ekonomichnyimi ob'iektamy: metody ta modeli* [Decision-making in the management of economic objects: methods and models]. Donetsk, 276 p. (in Ukrainian)
15. Terebukh A. A., & Dibrova N. O. (2010) Porivnialnyi analiz modelei otsiniuvannia finansovykh zahroz sub'iektiv hospodariuvannia [Comparative analysis of models for assessing financial threats of economic entities]. *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy – Scientific Bulletin of UNFU*, vol. 20.11, pp. 228–240.