

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-18>

УДК 640.4:005.59]:616-036.21

## ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ В ПЕРІОД ПАНДЕМІЇ COVID-19

## FORMATION AND IMPLEMENTATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AT HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

**Поворознюк Інна Миколаївна**

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2575-5114>

**Povorozniuk Inna**

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Стаття присвячена дослідженню актуальним питанням антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. У статті розкриваються проблеми розвитку підприємств індустрії гостинності, як у світі так і в Україні в період пандемії COVID-19, описуються особливості формування та реалізації антикризового управління відомих світових готельних мереж. Аналізуються основні стратегічні підходи антикризового управління, доведено, що COVID-19 підштовхує компанії до швидких змін в організації та плануванні роботи і ставить під загрозу стійкі системи управління. Визначено, що керівники підприємств індустрії гостинності повинні забезпечити такі умови організації, щоб їхні підприємства могли продовжувати працювати через беспрецедентний зрив та швидко вирішувати питання стабільності важливих бізнес-процесів. Обґрунтовано, що визначальними елементами антикризової стратегії є рішення про використання ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг.

**Ключові слова:** антикризове управління, стратегія підприємств, індустрія гостинності, пандемія COVID-19, криза.

Статья посвящена исследованию актуальных вопросов антикризисного управления на предприятиях индустрии гостеприимства в период пандемии COVID-19. В статье раскрываются проблемы развития предприятий индустрии гостеприимства как в мире так и в Украине в период пандемии COVID-19, описываются особенности формирования и реализации антикризисного управления известных мировых гостиничных сетей. Анализируются основные стратегические подходы антикризисного управления, доказано, что COVID-19 подталкивает компании к быстрым изменениям в организации и планирования работы и ставит под угрозу устойчивые системы управления. Определено, что руководители предприятий индустрии гостеприимства должны обеспечить такие условия организации, чтобы их предприятия могли продолжать работать через беспрецедентный срыв и быстро решать вопросы стабильности важных бизнес-процессов. Обосновано, что определяющими элементами антикризисной стратегии является решение об использовании ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация, создание длительных конкурентных преимуществ.

**Ключевые слова:** антикризисное управление, стратегия предприятий, индустрия гостеприимства, пандемия COVID-19, кризис.

The article is devoted to studying topical crisis management issues at hospitality industry enterprises during the COVID-19 pandemic. The article reveals the problems of the development of industrial enterprises, both in the world and in Ukraine, during the COVID-19 pandemic, describing the features of the anti-crisis management of well-known world-famous global networks. The main strategic approaches of anti-crisis management are analyzed. It has been proved that COVID-19 pushes companies to rapid changes in organization and work planning and jeopardizes sustainable management systems. It is determined that the hospitality industry leaders must provide such conditions for the organization that their companies can continue to operate through an unprecedented failure and quickly address the stability of essential business processes. It is substantiated that the defining elements of the anti-crisis strategy

are decisions on the use of resources, adaptation to the external environment, internal coordination, creation of long-term competitive advantages. A practical tool that will allow the hotel and restaurant business to overcome turbulence is the active use of digital technologies. Employees can gain remote access, which is crucial for maintaining performance in a social distance. To optimize the improvement of work in crisis conditions, managers of the hospitality industry need to conduct many anti-crisis measures data analyses (including financial, commercial, and service audit); analysis of the current system and sales tactics; determining the share and structure of costs in the course of daily activities; optimization of organizational structure; optimization of the enterprise taxation system; identification of priority suppliers and scheduling of procurement; audit and/or development of an effective guest loyalty program; increase in additional sales (upscale); image management of the enterprise on the Internet and social networks; optimization and promotion of the site on the Internet (contextual advertising, increasing site conversion). Expanding platforms for the sale of services; Promoting the hotel in its popular booking system; analyzing the possible consequences of the crisis for the company; analyzing possible ways out of the situation; analyzing potential risk factors for these actions; analyzing the timing of crisis prevention. The success of strategic crisis management depends on the timely detection of the crisis and applying the most effective methods to overcome it. Therefore, effective functioning during the situation should be carried out using many strategic and tactical management strategies.

**Keywords:** crisis management, enterprise strategy, hospitality industry, COVID-19 pandemic, crisis.

**Постановка проблеми.** Актуальність проведеного дослідження обумовлена тим, що в сучасних умовах функціонування будь-якого підприємства, особливу роль набуває «антикризове» управління, як комплекс заходів, що проводиться у всіх сферах управлінської діяльності під час пандемії COVID-19. Розробка комплексу заходів – основний шлях виживання підприємства в умовах несприятливої економічної кон'юнктури.

Проблема розвитку підприємств індустрії гостинності під час пандемії стала актуальним завданням для власників підприємств, тому, що підприємства індустрії гостинності найбільш чутливі до кризових ситуацій в порівнянні з іншими галузями економіки. Тому, формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності повинна відігравати значну роль у подальшій їх ефективній діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** За останній час проблема розвитку підприємств індустрії гостинності під час пандемії пов'язаною з COVID-19 набуває неабияку актуальність. Так, О. Єгорова та Г. Артеменко зауважують, що понад 2 млн. суб'єктів мікрота малого бізнесу у сфері транспортних перевезень, громадського харчування, готельного бізнесу зазнали значних втрат доходів внаслідок зупинки роботи [2].

Значну увагу проблемам розвитку підприємств індустрії гостинності приділяє у своїх дослідженнях аналітично-дослідницька організація Hotel & Destination Consulting (HDC) [7].

Питанням антикризового управління присвячено значну кількість праць. Так, українські вчені Черленяк І.І., Курей О.А., зазначають, що антикризове управління економічним відновленням та відтворенням повинне насамперед спрямовуватись на забезпечення адек-

ватної якості, правдивості та безперервності комунікацій [11].

Скібіцький О.М. оперує поняттям «антикризове керування», під яким розуміє розробку й першочергову реалізацію заходів, спрямованих на нейтралізацію найбільш небезпечних чинників, які інтенсивно впливають на завершальне явище, що призводить до кризового стану [10, с. 9].

Шарий В.І. стверджує, що антикризове управління – це комплекс заходів, що послідовно здійснюється з метою запобігання кризі, її профілактики, подолання, зниження негативних наслідків. Воно ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в даний час впливають на розвиток об'єкта державного регулювання та діагностуванні потенційних криз [12].

У своїх дослідженнях автори приділяють увагу на сутності антикризового управління та обґрунтовують його окремі теоретичні аспекти з особливостями реалізації в умовах розвитку малого та середнього бізнесу.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** До теперішнього часу як в науковій літературі так і в різних нормативно-правових положеннях не достатньо приділено уваги щодо антикризового управління підприємствами індустрії гостинності в період пандемії COVID-19.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є теоретичне обґрунтування та пропозиції щодо розробки заходів антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Минулі світові фінансово-економічні кризиса сучасна криза яка пов'язана з COVID-19 призвела до радикальних змін у конкурент-

ному середовищі індустрії гостинності. Перш за все змінилися споживачі, умови надання послуг та конкуренція. Щоб забезпечити виживання та успіх у веденні бізнесу, готельні та ресторани підприємства змушені перейти до стратегій адаптації в умовах кризових змін зовнішнього ділового середовища.

Через поширення вірусу і карантинних заходів підприємства індустрії гостинності залишилися без постояльців і без грошей, багато готуються до закриття або вже закрилися. Більше половини населення світу було обмежено в пересуванні і/або ізольовано. Це призвело до практично повної зупинки діяльності в сфері подорожей і розваг, ресторанного та готельного бізнесу, що робить суттєвий вплив на індустрію гостинності.

Великий вплив пандемії зазнають і відомі світові готельні мережі. Так, у готелях США, сім з десяти номерів сьогодні пустують, галузь втратила близько 4 млн робочих місць і більше \$ 21 млрд доходів. За словами гендиректора Hilton Крістофера Нассетті, шлях до відновлення буде довгим. «Повне відновлення займе довгий час. Може знадобитися кілька років, щоб повернутися до рівня попиту в готелях, який ми спостерігали в 2019 році», – зазначив він під час конференції з інвесторами на початку травня 2020 року.

Мережа Hilton, що займає 795-е місце в рейтингу Forbes Global 2000, оголосила про виручку в \$ 1,9 млрд в першому кварталі, що на 13% менше, ніж за аналогічний період минулого року. Прибуток компанії впав до \$ 18 млн з \$ 158 млн. «COVID-19 створив проблеми, з якими наша галузь ніколи раніше не стикалася», – сказав Нассетта [6].

Генеральний директор Marriott Арне Соренсон, теж зазначив, що у найважчий квартал за весь період колишніх криз виручка Marriott скорочувалася на 25%. Зараз бізнес втрачає до 75% доходів від звичайного рівня. Виручка компанії за останній квартал скоротилася на 7%, прибуток впав на 91%.

Згідно з даними World Travel & Tourism Council, кількість робочих місць, які опинилися під загрозою внаслідок пандемії COVID-19, може сягнути 75 млн. В Європі під загрозою до 10 млн робочих місць у сфері подорожей та туризму, це втрати у розмірі майже 552 млрд доларів. В Україні втрати оцінюються у 0,5 млн робочих місць.

З метою оцінки впливу епідемії COVID-19 на сектор послуг тимчасового розміщення в Україні експерти Vertex Hotel Group та Colliers International (Україна) провели анкетування ринку готельної нерухомості України. Опитування проводилось 20-21 березня 2020 року,

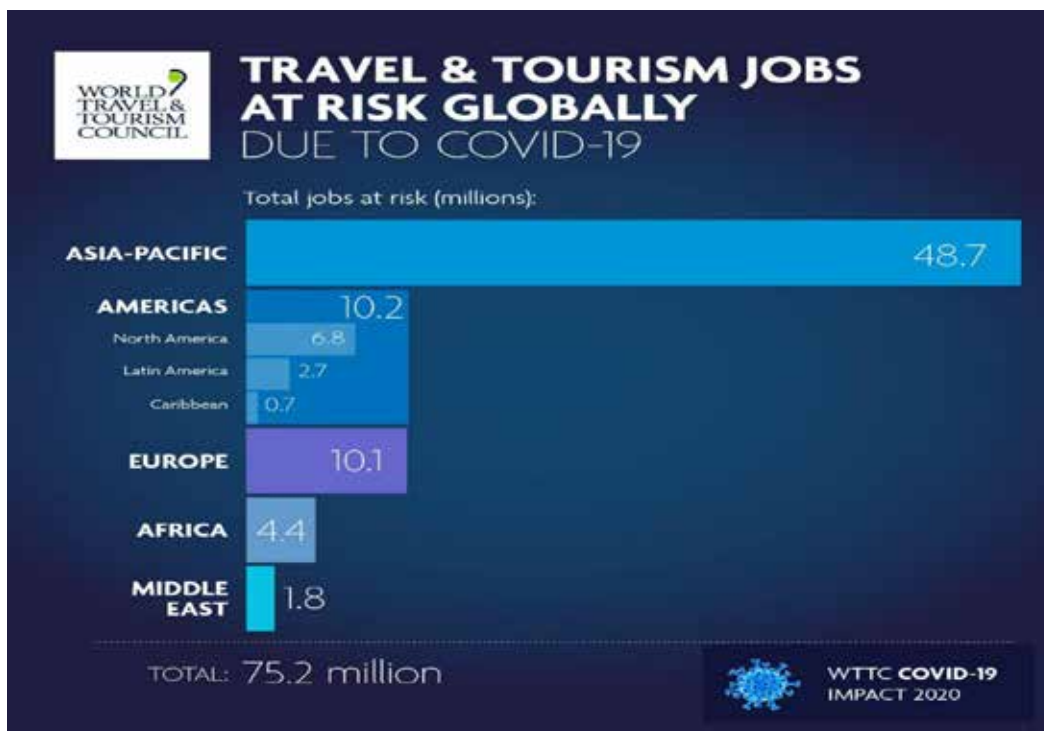


Рис. 1. Кількість робочих місць, які опинилися під загрозою внаслідок пандемії COVID-19

Джерело: [13]

у ньому взяли участь 205 представників готельного бізнесу зі всіх регіонів України.

Переважна більшість (96%) опитаних констатувала різке зниження попиту, починаючи з 13 березня 2020 року. Карантин та припинення міжнародного та внутрішнього пасажирського сполучення привели до суттєвого зниження завантаженості готелів. Як наслідок – 85% всіх опитуваних респондентів або вже закрили свій заклад, або готуються до закриття чи думають над цим. «Серед опитуваних представників 5-ти зіркових готелів – 42% зазначили, що не планують закривати заклад за жодних умов», – повідомили у Colliers International (Україна) [1].

Проаналізувавши роботу закладів індустрії гостинності та думку провідних практиків готельного бізнесу, можемо констатувати, що бізнесу доводиться стикатися з цілою низкою нових системних пріоритетів та викликів – ризиками порушення безперервності бізнесу; раптовими кількісними змінами; прийняттям ефективних рішень у реальному часі; показниками продуктивності праці; загрозами безпеки.

Отже, на нашу думку необхідні ефективні стратегії, що дозволять підприємствам вижити під час кризи.

Згідно з міжнародним звітом компанії по дослідженню ринку Euromonitor International «Тенденції світового ринку подорожей – 2009» (World Travel Market Trends – 2009) [14], складеним після світової фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр., глобальні тенденції в туризмі варіюються в залежності від географічних областей або економічних і політичних змін.

Так, в Північній Америці існує funemployment (англ. Fun – забавний, цікавий і unemployment – безробітний) – поняття, що означає, що без-

робітні використовують свій вільний час, щоб знайти дешеві варіанти подорожей, а у Великобританії, Бельгії та інших країнах з'явилися готелі «вискакуючого» типу – рор-уп-готелі (англ. рор-up- спливати, раптово з'являтися) – тимчасові готелі, які пропонують спеціальні ціни. Такі готелі можуть бути не тільки тимчасовими, а й пересувними. Вони зазвичай мають невеликі кімнати та обладнуються на великій автомобільній платформі. У розібраному стані ця конструкція здатна переміщатися з місця на місце.

Ідея з тимчасовими готелями вирішує проблему екології, тому що вони існують тільки там і тільки тоді, де і коли потрібно, а самі конструкції зроблені з екологічно чистих матеріалів, які не причиняють шкоди навколишньому середовищу.

Особливість рор-уп-готелів полягає в тому, що вони призначені для широкого кола клієнтів. Деякі представники готельного бізнесу дали такому типу готелів власне визначення: «Рор-уп – готель-засіб для оздоровлення міського середовища» [5].

Будівництво подібного роду готелів є своєрідним економічним каталізатором в кризові часи.

Міжнародна консалтингова компанія Trend Hospitality, що спеціалізується на сфері гостинності, по завершенні кризи 2008–2009 рр. проводила дослідження діяльності готелів в Європі з урахуванням кризової складової. Згідно з отриманими результатами, рецесія ґрунтовно торкнулася як рівня завантаження, так і показників ADR (Average Daily Room Rate – середня ціна за номер / ніч) і RevPAR (Revenue Per Available Room Per Day – дохід номерного фонду на один номер) готелів по всій Європі, але в найбільшій мірі це проявилось в країнах Східної Європи [4].



Рис. 2. Ставлення власників засобів розміщення щодо закриття готелю

Джерело: [1]

Зі звітів компанії Trend Hospitality слід зазначити, що в кризовий період основним завданням стратегії готельних підприємств повинно бути досягнення адаптаційних цілей підприємства з максимальною ефективністю і забезпечення змін в організації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Визначальними елементами антикризової стратегії є рішення про використання ресурсів, адаптація до зовнішнього середовища, внутрішня координація, створення тривалих конкурентних переваг.

Щоб знизити збиток, багато готелів впроваджують проєкти з інноваційного скорочення витрат, включаючи витрати на персонал, операційні закупівлі та утримання готельного фонду. Компанія The Rocco Forte Collection при роботі з корпоративними клієнтами дотримувалася у період фінансово-економічної кризи 2008–2009 рр. гнучкої цінової політики.

Зокрема, пропонувалися глобальні знижки для корпоративних клієнтів. Агресивний маркетинг також став дуже важливий в кризовий період. Менеджери продавали готельні номери по усіх нестандартних каналах, включаючи створення пакетних пропозицій і продажу через веб-сайти.

Не менш важливим моментом став і підхід до рекламування продукту. Міжнародний готельний ринок уже проходив через кілька рецесій. Тому досвідчені готельєри знають, що криза – це не час відмовлятися від реклами, а час просувати готельні послуги.

Доцільно також проводити реновацію готелів чи ресторану під час карантину, тоді можна уникнути значних складнощів при таких роботах в чинному готелі чи ресторані з гостями і після закінчення пандемії вийти на ринок в оновленому форматі, маючи конкурентні переваги.

Великий плюс – це можливість зберегти робочі місця. Значну частину робіт (розробка архітектурного проєкту, дизайн-проєкт, проєкт інженерії, вентиляції та кондиціонування) можливо виконувати на відстані без порушення карантину.

Реновація готелів/ресторанів – це можливість завантажити виробництво українських підприємств і тим самим підтримати малий і середній бізнес з суміжних галузей, можливість скоротити витрати за рахунок роботи з українськими товарами (незалежність від зростання валюти), шанс зберегти кваліфікований персонал.

Підсумок реконструкції або реновації – оновлений готельний/ресторанний об'єкт, готовий до прийому гостей, потік яких буде

поступово відновлюватися після закінчення карантину і спаду пандемії.

Але проведення реконструкції та реновації в умовах відсутності прибутку немислимо без всебічної підтримки уряду та фінансових інститутів.

Тому, на нашу думку, власники готельно-ресторанного бізнесу повинні отримати від держави ряд допомог: звільнення від виплати страхових внесків; відшкодування оплати праці; виділення позик на операційні витрати, що вкрай необхідно в поточних умовах; погашення відсотків по кредитах; значне зниження або скасування ставки ПДВ; канікули зі сплати комунальних платежів; введення мораторію на перевірки.

Українські готельєри можуть розраховувати лише на досить скромні та недостатні заходи допомоги бізнесу українського Кабміну це:

- звільнення від сплати ЄСВ всіх фізичних осіб-підприємців;

- заборону застосовувати штрафи за порушення податкового законодавства з 1 березня до 31 травня 2020 року (крім порушень у сплаті ПДВ, акцизів і ренти);

- мораторій на документальні та фактичні перевірки з 18 березня до 18 травня 2020 року (крім камеральних);

- скасування податку на комерційну нерухомість і землю;

- юридичний факт введення карантину належить до форс-мажорних обставин та ін. [3].

Ефективним інструментом, який дозволить готельному та ресторанному бізнесу подолати турбулентність, є активне використання цифрових технологій.

У минулому готельєри та ресторатори, можливо, і не задумувалися про управління своїми закладами на відстані, але під час пандемії коронавірусу це стало очевидним фактом, технологічні рішення, завдяки яким співробітники можуть отримати віддалений доступ, мають вирішальне значення для підтримки працездатності в умовах соціального дистанціювання.

Будь-яким роздрібним підприємствам, в тому числі готелям/ресторанам, потрібно постійно створювати нову цінність для клієнта, інакше утриматися в бізнесі буде непросто. На висококонкурентних ринках, включаючи індустрію гостинності, виграють компанії, які постійно розвиваються з урахуванням мінливих запитів споживачів. Вони вдосконалюють технології обробки та аналізу даних для того, щоб створювати персоналізовані пропозиції та підвищувати ефективність на всіх аспектах розвитку.

На думку К.К. Прахалада, який розробив теорію про формування стратегічного капіталу фірми, багато фірм знаходяться в просторі продуктів. Вони роблять акцент на внутрішніх компетенціях, конкурують в плані якості, витрат та поставок продуктів і послуг [9].

В умовах, коли по М. Портеру [8], на конкурентоздатність готельної послуги впливає випадковість, до якої можна віднести світову фінансову кризу, цей підхід неприйнятний. Випадкові події можуть змінити позиції конкуруючих фірм. Вони можуть звести нанівець перевагу старих конкурентів і створити потенціал для нових фірм, здатних замінити старі послуги, після досягнення необхідного рівня конкурентоспроможності в умовах, що змінилися. Фірми повинні розвивати зовнішні джерела компетенцій і рухатися до простору рішень.

Займаючись конкурентною боротьбою в кризовий та посткризовий період і розробляючи свою стратегію позиціонування, не варто забувати про наступне. Параметри диференціації готельного чи ресторанного продукту приносять користь тоді, коли, вони для клієнта головні, доступні і не повторні для конкурентів та приносять прибутки.

На наш погляд, ефективність функціонування готельного та ресторанного підприємства в кризовій ситуації полягає в сукупності бізнес-процесів, обліку внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на кризову ситуацію, а також постійної оцінці ефективності існуючої стратегії на рівні організаційних структур, маркетингу, системи управління підприємства в цілому.

Ефективне стратегічне управління під час кризи передбачає поєднання наступних елементів: професійні знання працівників організації, які здійснюють стратегічне управління; досвід антикризової діяльності.

Успіх стратегічного антикризового управління залежить від своєчасного виявлення кризи і застосування найбільш ефективних методів для його подолання. Ефективне функціонування в період кризи повинно здійснюватися із застосуванням ряду стратегічних і тактичних методів стратегії управління підприємством.

**Висновки.** Криза стає серйозним випробуванням для готельного і ресторанного бізнесу. Падіння рівня туристичного потоку і нестабільні курси валют, ускладнення зовнішньополітичних відносин і зменшення реального доходу населення, збільшення закупівельних цін – все це призводить до зниження рівня завантаження готелю, відвідування ресторану та їх прибутковості. Крім того, рентабельність підприємств індустрії гостинності зменшується ще й зважаючи на зростання цін і необхідної індексації зарплат при зростанні інфляції.

Антикризове управління – одне із ефективних варіантів загальної стратегії корпоративного менеджменту.

Для оптимізації покращення роботи в кризових умовах, керівникам підприємств індустрії гостинності необхідно провести ряд антикризових заходів: аналіз даних (включаючи фінансовий, комерційний і сервісний аудит); аналіз діючої системи і тактики продажів; визначення частки і структури витрат у ході щоденної діяльності; оптимізацію організаційної структури; оптимізацію системи оподаткування підприємства; визначення пріоритетних постачальників і складання графіків закупівель; аудит і / або розробку ефективної програми лояльності гостей; збільшення додаткових продажів (upsale); управління іміджем підприємства в мережі інтернет і соціальних мережах; оптимізацію і просування сайту в мережі інтернет (контекстна реклама, збільшення конверсії сайту); розширення майданчиків для продажу послуг; просування готелю у власній популярній системі бронювання; проаналізувати можливі наслідки кризи для підприємства; проаналізувати можливі дії виходу з кризи; проаналізувати потенційні фактори ризику цих дій; проаналізувати терміни запобігання кризи.

Наслідки для українських підприємств індустрії гостинності від пандемії будуть залежати від динаміки поширення вірусу в країні, світу та тривалості карантину. Як тільки спаде безпосередня загроза вірусу, зміниться наше мислення і поведінка, це вплине на те, як ми будемо проєктувати, передавати, формувати та управляти цим досвідом.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації. URL: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/goteli\\_na\\_karantini\\_pratsyuemo\\_do\\_ostannogo\\_klienta\\_ta\\_vprovadzhuemo\\_innovatsiyi](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi) (дата звернення: 06.07.2021).
2. Єгорова О., Артеменко Г. Проблеми малого бізнесу України під час пандемії коронавірусу. *Модернізація економіки: сучасні реалії, прогностичні сценарії та перспективи розвитку* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Херсон, 28 квітня 2020 р.). Херсон : ФОП Вишемирський В.С., 2020. С. 241–243.

3. Карпенко С. Український готельний бізнес vs коронавірус: хто кого? *Академія гостеприимства*. 2020. № 02. URL: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-gostinnosti-2020-2/ukrainskiy-gotelnyy-biznes-vs-koronavirus-khto-kogo> (дата звернення: 07.07.2021).
4. Лайко М.Ю., Ильина Е.Л., Черкасова А.А. Специфика адаптационной стратегии гостиничных предприятий в периоды кризиса. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-adaptatsionnoy-strategii-gostinichnyh-predpriyatij-v-periody-krizisa/viewer> (дата звернення: 04.07.2021).
5. Манхэттен переходит на Pop-Up отели. URL: <http://www.prohotel.ru/news-215424/0/> (дата звернення: 03.07.2021).
6. Номера без вешалок и минибаров: какими будут отели после пандемии коронавируса. URL: <https://www.forbes.ru/biznes/400489-nomera-bez-veshalok-i-minibarov-kakimi-budut-oteli-posle-pandemii-koronavirusa> (дата звернення: 06.07.2021).
7. Пандемія COVID-19 та її наслідки у сфері туризму в Україні. URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (дата звернення: 04.07.2021).
8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
9. Прахалад К., Рамасвами В. Будущее конкуренции. Создание уникальной ценности вместе с потребителями. Москва : Олимп-Бизнес, 2006. 352 с.
10. Скібіцький О.М. Антикризисний менеджмент : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 568 с.
11. Черленяк І.І., Курей О.А., Виклики антикризового управління економікою в умовах пандемії. *Науковий вісник Ужгородського Університету. Серія Економіка*. 2020. Випуск 1(55). С. 10–18. URL: <file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документы/Downloads/213451-Текст%20статті-481231-1-10-20201006.pdf> (дата звернення: 06.07.2021).
12. Шарий В.І. Державне антикризове управління: технологічний процес. *Актуальні проблеми державного управління*. 2003. Вип. 2. С. 171–182.
13. World Travel & Tourism Council. URL: <https://wtcc.org/> (дата звернення: 06.07.2021).
14. World Travel Market Trends Report – 2009 by Euromonitor International. URL: [http://www.slovenia.info/pictures/TB\\_board/attachments\\_1/2009/global\\_trends\\_report\\_2009\\_8819.pdf.pdf](http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2009/global_trends_report_2009_8819.pdf.pdf) (дата звернення: 07.07.2021).

## REFERENCES:

1. Hoteli na karantyni: pratsiuemo do ostannoho kliienta ta vprovadzhuemo innovatsii [Hotels in quarantine: we work to the last customer and implement innovations]. Available at: [https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya\\_nedvizhimost/goteli\\_na\\_karantyni\\_pratsyuemo\\_do\\_ostannogo\\_klienta\\_ta\\_vprovadzhuemo\\_innovatsiyi](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantyni_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi) (accessed 6 July 2021).
2. Yehorova, O., & Artemenko, H. (2020) Problemy maloho biznesu Ukrainy pid chas pandemii korona virusu [Problems of small business in Ukraine during the crown virus pandemic]. *Modernizatsiia ekonomiky: suchasni realii, prohnozni stsenarii ta perspektyvy rozvytku: Materialy II Mizhnar. nauk.-prakt. konf. 28 kvitnia 2020 r., m. Kherson*, pp. 241–243.
3. Karpenko S. Ukrainskyi hotelnyi biznes vs koronavirus: khto koho? [Ukrainian hotel business vs coronavirus: who is who?]. *Akademiya hostepryimstva*, no. 02. Available at: <https://e.hotel-rest.com.ua/akademiya-gostinnosti-2020-2/ukrainskiy-gotelnyy-biznes-vs-koronavirus-khto-kogo> (accessed 7 July 2021).
4. Laiko M.Iu., Ylyna E.L. & Cherkasova A.A. Spetsyfyka adaptatsyonnoi stratehyi hostynychnykh predpriaty v peryody kryzysa [he specifics of the adaptation strategy of hotel enterprises in times of crisis]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-adaptatsionnoy-strategii-gostinichnyh-predpriyatij-v-periody-krizisa/viewer> (accessed 4 July 2021).
5. Mankhetten perekhodyt na Pop-Up otely [Manhattan is moving to Pop-Up Hotels]. Available at: <http://www.prohotel.ru/news-215424/0/> (accessed 3 July 2021).
6. Nomera bez veshalok y mynybarov: kakymy budut otely posle pandemyi koronavyrusa [Rooms without hangers and minibars: what will be the hotels after the coronavirus pandemic]. Available at: <https://www.forbes.ru/biznes/400489-nomera-bez-veshalok-i-minibarov-kakimi-budut-oteli-posle-pandemii-koronavirusa> (accessed 6 July 2021).
7. Pandemiia COVID-19 ta yii naslidky u sferi turyzmu v Ukraini [The COVID-19 pandemic and its consequences in the field of tourism in Ukraine]. Available at: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> (accessed 4 July 2021).
8. Porter E. Maikl (2005) Konkurentnaia stratehiya: Metodyka analiza otraslei y konkurentov [Competitive strategy: Methods of analysis of industries and competitors]. Moscow: Alpyna Byznes Buks, 454 p. (in Russian)

9. Prakhlad K.K., Ramasvamy V. (2006) Budushchee konkurentsyy. Sozdanye unikalnoi tsennosti vmeste s potrebyteliamy [The future of competition. Creating unique value with consumers]. Moscow: Olymp-Byznes, p. 352. (in Russian)
10. Skibitskyi O.M. (2009) Antykryzovyi menedzhment [Crisis management]: navchalnyi posibnyk [Tutorial]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury, p. 568. (in Ukrainian)
11. Cherleniak I.I., Kurei O.A. Vykylyky antykryzovoho upravlinnia ekonomikoіu v umovakh pandemii [Challenges of crisis management of the economy in a pandemic] *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Universytetu*, no. 1(55). Available at: file:///C:/Documents%20and%20Settings/Admin/Мои%20документу/Downloads/213451-Текст%20статті-481231-1-10-20201006.pdf (accessed 6 July 2021).
12. Sharyi V.I. Derzhavne antykryzove upravlinnia: tekhnolohichni protses [State crisis management: technological process]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, no. 2, pp. 171–182.
13. World Travel & Tourism Councilia [World Travel & Tourism Council]. Available at: <https://wttc.org/> (accessed 6 July 2021).
14. World Travel Market Trends Report – 2009 by Euromonitor International [World Travel Market Trends Report – 2009 by Euromonitor International]. Available at: [http://www.slovenia.info/pictures/TB\\_board/attachments\\_1/2009/global\\_trends\\_report\\_2009\\_8819.pdf](http://www.slovenia.info/pictures/TB_board/attachments_1/2009/global_trends_report_2009_8819.pdf) (accessed 7 July 2021).