

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-8>

УДК 338.48:65.012.32:005.334

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА ПРАКТИЧНІ ВИКЛИКИ СЬОГОДЕННЯ

CRISIS MANAGEMENT IN THE HOSPITALITY INDUSTRY: THEORETICAL FOUNDATIONS AND PRACTICAL CHALLENGES OF TODAY

Гузар Уляна Євгенівна

кандидат економічних наук, доцент,
Львівський державний університет фізичної культури
імені Івана Боберського
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0004-1462>

Huzar Uliana

Lviv State University of Physical Culture named after Ivan Boberskyj

У статті досліджено сутність та відмінності понять «нестабільність», «криза» та «кризові явища» у контексті функціонування індустрії гостинності. Проаналізовано історичні та сучасні підходи до трактування кризи як економічної категорії та її вплив на розвиток підприємств і галузей. Висвітлено природу кризових явищ, їхні тригерні фактори та взаємозв'язок із процесами нестабільності. Обґрунтовано необхідність формування антикризових стратегій та безпекових механізмів у сфері гостинності, особливо в умовах глобальних викликів, воєнного стану та інших об'єктивних загроз. Запропоновано схему складових антикризового управління, спрямовану на мінімізацію негативних наслідків кризових процесів, захист активів, підтримку безпеки гостей і персоналу, а також забезпечення стійкості бізнес-процесів. Наголошено на важливості кризової комунікації як ключового елементу ефективного реагування та відновлення діяльності підприємств індустрії гостинності.

Ключові слова: антикризове управління, індустрія гостинності, криза, нестабільність, кризові явища, безпека, стратегія.

The article comprehensively examines the peculiarities of the functioning of the hospitality industry in times of crisis. The key definitions of the concepts of "instability", "crisis" and "crisis phenomena", which are often identified in the scientific literature, are identified and analyzed. The historical evolution of the interpretation of the term "crisis" from classical interpretations to modern approaches that take into account the influence of globalization processes and integration changes in the world economy is revealed. It is established that a crisis is a consequence of an untimely or ineffective response to instability, and crisis phenomena act as manifestations or consequences of crisis events. Particular attention is paid to the distinction between the concepts of "crisis" and "threat", where a crisis is viewed as a post factum situation, while a threat is viewed as ante factum, requiring preventive actions. The impact of crises on the activities of hospitality industry enterprises, in particular under martial law in Ukraine, is analyzed, and their destructive and constructive manifestations are identified. The essence of hospitality security, which involves the physical and psychological protection of guests, maintaining trust, and forming a stable environment for the functioning of establishments, is investigated. The need to integrate approaches to security management and anti-crisis management at different levels – from organizational to global – is substantiated. A scheme for forming an anti-crisis management strategy in the hospitality sector is proposed, which is based on five key components: human resources, critical infrastructure, technology, business processes, and the reputation of the institution. Such a strategy aims not only to minimize the negative consequences of crisis phenomena, but also to ensure the sustainable functioning of enterprises in the long term. Particular emphasis is placed on the importance of effective crisis communication, which allows for timely exchange of information, consistency of actions and coordination of management decisions in critical conditions. It acts as a tool for building trust between stakeholders, maintaining a positive image, and preventing panic among consumers and staff. It was emphasized that timely and clear response to crisis events contributes not only to reducing risks and maintaining business stability, but also creates conditions for increasing its competitiveness, forming an adaptive organizational culture, and ensuring the effective restoration of the hospitality industry after the crisis processes are over.

Keywords: crisis management, hospitality industry, crisis, instability, crisis phenomena, security, strategy.

Постановка проблеми. Сьогодні в надскладний період функціонування української держави, а саме війни росії проти України, вітчизняний бізнес зазнає величезних втрат – матеріальних, моральних, і головне – людських. Обсяг завданої шкоди та довгострокові наслідки оцінити важко, адже бойові дії на території країни тривають. Одним із найбільш постраждалих секторів економіки є індустрія гостинності, яка не встигла оговтатися від пандемічних наслідків, як отримала потужного удару по своїй діяльності. Якщо під час карантину гості не відвідувати заклади через ризик підхопити COVID-19, то з початком повномасштабної війни в Україні відвідування закладів індустрії стало ще більшою загрозою життю через постійні обстріли, тривалі повітряні тривоги.

Дослідження проблем антикризового управління в індустрії гостинності є важливим як для наукового розвитку теорії менеджменту, так і для практичного впровадження комплексних підходів до підвищення стійкості підприємств у кризових умовах. Воно сприяє формуванню рекомендацій щодо ефективної організації роботи закладів гостинності, що враховують ризики та загрози, та підвищує конкурентоспроможність галузі в цілому.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Аналіз наукових праць свідчить про активне вивчення проблем антикризового управління в індустрії гостинності та туризму, особливо в умовах глобальних і локальних кризових явищ. Так, міжнародні дослідники Котлер Ф. та Боуен Дж. [1] підкреслюють важливість стратегічного планування та управління ризиками у готельному і туристичному бізнесі як ключових чинників підвищення стійкості підприємств до непередбачуваних подій. Українські науковці, зокрема Голод А., Возняк Г. та Коваль В., досліджують антикризове управління в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності [2]. Вони підкреслюють необхідність інтеграції підходів до безпеки гостинності та антикризового менеджменту, розробки сценаріїв кризових подій і формування системи оперативного реагування, що дозволяє зменшити ризики та забезпечити стійкість закладів.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри активне вивчення антикризового управління у науковій літературі, низка аспектів залишається недостатньо дослідженою, а саме інтеграція безпеки гостинності та антикризового управління, особливості управління кризами в умо-

вах воєнних дій, кризова комунікація в індустрії гостинності.

Формулювання цілей статті. Метою статті є теоретичне та практичне обґрунтування антикризового управління в індустрії гостинності, визначення взаємозв'язку між кризою, нестабільністю та безпекою гостинності, а також розробка комплексного підходу до формування стратегій, здатних забезпечити стійкість підприємств у умовах сучасних кризових явищ.

Для реалізації поставленої мети у статті визначено та успішно вирішено такі цілі: проаналізувати сучасні підходи до трактування понять «криза», «нестабільність» та «кризові явища» у контексті функціонування підприємств індустрії гостинності; визначити взаємозв'язок кризових явищ із загрозами та безпекою гостинності, а також їх вплив на діяльність закладів; розробити схему формування антикризової стратегії для закладів індустрії гостинності, яка включає людські ресурси, критичну інфраструктуру, технології, бізнес-процеси та репутацію; обґрунтувати роль кризової комунікації як ключового елементу ефективного антикризового управління та мінімізації негативних наслідків кризових ситуацій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Першочерговим завданням характеристики функціонування індустрії гостинності в умовах кризи є визначення дефініції понять «нестабільність», «криза» та «кризові явища», які досить часто ототожнюються в літературних джерелах.

Нестабільність – це стан системи, що характеризується коливанням внаслідок порушення існуючих у ній взаємозв'язків. Нестабільність є іманентною властивістю економічного розвитку, як зазначає вітчизняний науковець В. М. Геєць [3]. Бандура О. В. стверджує, що нестабільність пов'язана з кардинальними трансформаціями форми існування певного явища або перебігу процесу та, відповідно, стабільність і нестабільність – явища не абсолютні та вичерпні, а відносні, такі, що пізнаються в порівнянні, одне через зіставлення з іншим, їх неможливо розглядати як однозначно позитивні або негативні стани системи [4]. Саме тому, нестабільність може нести, як конструктивну властивість так і деструктивну. Тобто, в період економічного зростання нестабільність характеризується конструктивним характером, а в період соціально-економічної, політичної кризи – деструктивним.

Аналізуючи літературні джерела, науковці часто ототожнюють поняття «нестабільність» та «криза», що, на нашу думку, викликає багато суперечностей у даному розумінні. Спробуємо прояснити ситуацію та проаналізувати основну відмінність.

У сучасному розумінні криза (від грец. *krisis* – вихід, закінчення, суд і вище справедливе покарання) – це крайнє загострення протиріч у соціально-економічній системі, що загрожує її життєстійкості в навколишнім середовищі [5]. Ретроспективний аналіз дослідження поняття «криза» вказує на інтерпретацію її як «перегрів економіки, який є результатом спекулятивних дій» у XVIII ст., до «порушення рівноваги в економіці, різної природи, яке призводить до зміни грошової і фінансової політики, появи нових продуктів чи методів виробництва, зміни споживчих уподобань людей, зміни цін на нафту та інші види сировини і т. д., що призводить до порушення рівноваги попиту і пропозиції [6]» у XX ст.

Возняк Г., Коваль В. у своїх дослідженнях акцентують, що кризові явища є формою прояву нестабільності та з позиції економіки під «кризою» розуміють певні події на протязі певного проміжку часу, реакція на які дає суттєві зміни усталених умов функціонування економічної системи. Тобто, щоб «розгорілась» криза мають бути щонайменше дві складові: збудники (тригери), які повинні досягнути «точки кипіння» і скластися відповідна ситуація, як правило - нестабільність (економічна, політична, фінансового сектора) [7]. Наприклад, фінансова криза виникає внаслідок несвоєчасної реакції або ж відсутності відповідних заходів щодо врегулювання фінансової нестабільності.

Таким чином, поняття «нестабільність» та «криза» відмінні економічні категорії, де друга виникає внаслідок несвоєчасних дій щодо першої. Відповідно настання кризи, вочевидь, обумовлене не лише невдалим формуванням стратегії розвитку закладу чи процесом управління, але й реальними об'єктивними причинами, які не залежать від керівництва підприємства (світова пандемія, війна).

Аналіз літературних джерел показує, що немає жодного загальновизнаного визначення поняття «кризи» хоча є багато концептуальних подібностей у визначеннях науковців, навіть якщо визначення не зовсім збігаються.

Сучасну інтерпретацію поняття кризи та застосування антикризової стратегії пропонує український науковець Андрій Голод, який під кризою розуміє сукупність ознак системи

в стані небезпеки, де варто застосовувати антикризову стратегію, яка передбачає кардинально інший інструментарій, спрямований на повернення системи до стану безпеки, а не на її стабільний розвиток [2].

На нашу думку, **криза** (у розрізі діяльності підприємства) – це період появи «лінії розриву» між повсякденною успішною діяльністю підприємства та порушенням основних цінностей закладу, що в результаті виникає необхідність прийняття критичних управлінських рішень. Причинами кризи є певні події, які в подальшому формують кризові явища, що створюють перешкоди для функціонування підприємства, галузі чи держави загалом.

У 2022 році по світовій економіці вдарила низка серйозних і взаємодоповнюючих потрясінь – пандемія COVID-19, війна в Україні та, як наслідок, продовольча та енергетична кризи, різке зростання інфляції, а також надзвичайна кліматична ситуація. На цьому тлі прогнозується, що зростання світового виробництва сповільниться з приблизно 3% у 2022 році до 1,9 % у 2023 році, що стане одним із найнижчих темпів зростання за останні десятиліття. Світова економічна ситуація та перспективи на 2023 рік вказують на невизначену економічну перспективу. Прогнозується, що глобальне зростання помірно зростатиме до 2,7 % в 2024 році. Однак це дуже залежить від темпів і послідовності подальшого посилення монетарної політики, перебігу та наслідків війни в Україні та можливості подальших збоїв у ланцюзі поставок [8].

Коротка характеристика світових криз дозволяє зробити висновок, що усі кризи є взаємозалежними та чинять постійний вплив на функціонування країни в усіх її сферах.

Також потрібно чітко розмежовувати поняття «криза» та «кризові явища», де криза – це подія, яка відбулася, а кризові явища – це кризові прояви, які або ж свідчать про появу кризи або ж є наслідками кризи.

Кризові явища – це невелика кількість нестійких кризових проявів, що виникають синхронно один до одного у різних напрямках діяльності підприємства, або певне явище, що виникає під час реалізації конкретного процесу функціонування суб'єкта діяльності [9]. Ще у XVIII-XIX ст. європейські науковці ґрунтовно почали досліджувати проблему причини виникнення кризових явищ та їхній вплив на різні аспекти життя суспільства. Деякі дослідники вважали, що головною причиною кризи є надмірне виробництво товарів

і вузькість капіталістичних ринків. Також існувала теорія, що кризи є наслідками інфляційних процесів або незбалансованого стану між товарними та фінансовими ринками.

Для ефективного управління кризою, яка виникає на підприємстві, керівництво має розуміти причини та природу кризи, як вона впливає на сприйняття зацікавлених сторін. Виявлення рівня вразливості організації має важливе значення для попередження криз, але на практиці менеджерам часто не вистачає здібностей визначати кризові сценарії, особливо найгірші.

Наші дослідження показують, що криза чинить неоднозначний вплив на функціонування індустрії гостинності загалом. Цікавим залишається той факт, що китайське слово «криза» складається з двох символів (слів), що означають «небезпека» і «можливість» [11]. Багато сучасних науковців обговорюють результат кризи як систему, що відновлює нормальний стан (підприємства, галузі тощо). Альтернативним поглядом інтерпретації кризи, на нашу думку, є розгляд кризових подій з точки зору системності, де зміна, наприклад, кризова подія викликає зміни в інших частини системи. У багатьох випадках ці зміни мають загальносистемні наслідки не допустити повернення до докризових характеристик системи.

Наслідки кризи можуть бути перенесені через межі системи за допомогою організаційних відносин. Тобто, перспективи теорії систем можуть допомогти визначити коло зацікавлених сторін, які задіяні та призвести до вивчення факторів, що впливають на швидкість відновлення після кризи.

На основі проведених нами досліджень, вважаємо доцільно обґрунтувати не лише трактування понять «криза», «кризові явища», «нестабільність», але і поняття ефективного управління безпекою, як здатності протистояти загрозам, що виникають перед чи після кризи.

Насамперед, варто зазначити різницю між поняттями «криза» та «загрози», які корелюється у розрізі коригуючих та превентивних дій. Криза – це ситуація *post factum*, для виправлення якої залежно від характеру та масштабу проблеми потребуються значні ресурси. Загроза – це ситуація *ante factum*, для виправлення можливої шкоди якої потребуються значні ресурси [12]. Тобто, криза – це ситуація, яка склалася внаслідок неефективного процесу подолання загроз, які передували кризі, а також неякісного процесу управ-

ління безпекою та антикризового управління.

Таким чином, актуальним постає питання дослідження поняття безпеки, а відповідно безпеки гостинності. Варто зазначити, що поняття безпека гостинності передбачає відчуття фізичної та психологічної безпеки, коли окремі особи або групи відвідують місце за межами їхнього звичайного середовища [13] і це відчуття нормальне – відчувати вразливість під час відвідування незнайомого місця. Саме тому відвідування певної незнайомої локації породжує почуття невизначеності, незахищеності.

Відповідно до системного підходу розуміння безпеки гостинності, вважаємо, що найбільш актуальним є інтерпретація безпеки туризму, як відсутність небезпеки; система інституційних або позаінституційних гарантій ліквідації або мінімалізації загроз; наявність екзистенційних цінностей, пов'язаних із відчуттям стабільності, впевненості, тривалості сприятливих умов [14]. В рамках такого трактування безпеки туризму, загроза розглядається, як деструктивне явище, що може зумовити посилення регресивних тенденцій розвитку туристичної діяльності на усіх ієрархічних рівнях і для усіх суб'єктів [2].

Ми розуміємо безпосередній зв'язок між кризою, загрозою та безпекою гостинності (загроза → безпека гостинності → криза), де загроза, яка передуює кризі є прямою небезпекою в індустрії гостинності, якщо не працювати над її подоланням. Таким чином, потрібно сьогодні акцентувати увагу на спільних підходах до управління безпекою гостинності та антикризового управління. Такі заходи мають бути застосовані на регіональному, національному, транснаціональному та глобальному рівнях.

Коли Україна знаходиться на етапі війни, яку розпочала росія, надзвичайно важливим є удосконалення процесу управління безпекою гостинності, адже це забезпечення безпеки гостя, відповідно урегулювання відтоку потенційних клієнтів, внормування безпекової ситуації загалом. Питання безпеки гостинності стосуються не лише індивідуальних рішень на рівні підприємства, але і мають широкий вплив на економіку держави, прийняття певних політичних рішень.

Також потрібно розуміти, що під поняттям безпеки гостинності варто розуміти не лише фізичну, психологічну безпеку, але і інформаційну безпеку. Швидкий розвиток інформаційних технологій створив основу для широкого застосування інформаційних систем

в індустрії гостинності. Для ефективного використання інформаційних систем створені бази даних з відповідною інформацією про гостя. Саме тому виникає більше занепокоєння щодо інформаційної безпеки разом із захистом баз даних і обробки інформації від загроз.

Ефективне антикризове управління є вкрай важливим процесом для індустрії гостинності та туризму, які часто зазнають негативно впливу з боку зовнішньополітичних, економічних, соціальних і технологічних факторів та знаходяться поза межами безпосереднього контролю галузі.

Одночасно управління кризами є однією із найскладніших стратегічних проблем, з якими стикаються заклади, через умови високої невизначеності, тиску часу та обмежений контроль [15]. Час виникнення, тривалість, шлях виникнення, розвиток і результат, який може завдати криза – рідко відомі. Ефективність управління кризами та кризової комунікації неможливо точно оцінити заздалегідь через багато невідомих змінних, таких як сприйняття зацікавлених сторін і недосконалість інформації про причину виникнення кризи. Кризи можуть мати багато проявів і різні результати (негативні, позитивні чи навіть катастрофічні) і, таким чином, виникає необхідність у підготовці кризових сценаріїв різної ймовірності. Можна зробити висновок, що криза починається з тригерної події, яка може змінювати свій характер з часом і може мати невизначені результати, сформовані взаємодією зацікавлених сторін (наприклад, ЗМІ), управління організаційною кризою та комунікативними зусиллями.

Термін «антикризове управління» досить широко застосовується в економічній теорії, але особливо актуальним є сьогодні, в умовах складної ситуації в Україні. Тлумачення сутності даного поняття є неоднозначне та потребує більш детального дослідження.

Антикризове управління аналізується науковцями за різними класифікаційними ознаками: системою управління; процесом протистояння кризовим явищам; комплексу управлінських заходів; системою відносин в рамках управління підприємством [16]. На нашу думку, в нинішніх складних умовах функціонування української економіки, антикризове управління варто розглядати, як систему управління та як комплекс управлінських заходів.

Антикризове управління, як система управління та комплекс управлінських заходів

характеризується у працях таких науковців, як Айвазян З., Кириченко В., Василенко В., Коротков Е., Мескон М., Терещенко О., Хамфріса К., Дорофєєва В., Левина Д., Черницова та ін., та визначається як сукупність факторів управлінського впливу, які випереджатимуть або пом'якшуватимуть кризу для подальшого стійкого розвитку організації, підтримки іміджу та довіри до суб'єкта господарювання.

Згідно наших досліджень випливає, що *антикризове управління* – це набір процедур, які застосовуються для врегулювання, стримування та вирішення кризових ситуацій шляхом запланованих і скоординованих дій. Для координації таких дій потрібен менеджер, який спеціалізується на врегулюванні криз, або керівник високого рівня, якщо криза стосується загально-організаційної проблеми у закладі. У будь-якому випадку відповідальна особа повинна професійно володіти навиками ефективного антикризового управління.

Антикризове управління в закладах індустрії гостинності – це підхід організацій, заснований на певних процесах і стратегіях для виявлення та реагування на загрозу, непередбачену подію або будь-який негативний збій, який потенційно може завдати шкоди персоналу, гостям, власності або бізнес-процесам. Аби бути готовим до того, що будь-яка критична подія може перетворитися на кризу, потрібна стратегія антикризового управління.

Належне планування на випадок критичних подій включає створення групи антикризового управління та розробку стратегії антикризового управління, щоб уберегти людей від шкоди, підтримувати безперервність роботи, забезпечити відновлення після кризи та захистити активи до, під час і після критичної події. Крім того, вкрай важливо, щоб кожен заклад індустрії гостинності перевіряв свою стратегію антикризового управління і сформував правильну комунікацію в екстрених ситуаціях для підтримки реагування на кризові ситуації в організації.

Відповідно до результатів опитування Deloitte 2018 року серед великих компаній у всьому світі, 84% мали план антикризового управління проти 49%, які були зафіксовані аналогічним опитуванням Deloitte щодо антикризового управління у 2015 році [17].

Основний аргумент, який використовують заклади про відсутність стратегії антикризового управління полягає в тому, що витрати на врегулювання кризи здебільшого менші, ніж ті, які могли б бути витрачені на

підготовку стратегії антикризового управління. Насправді ефективність інвестицій у підготовку та навчання персоналу щодо процесу антикризового управління навряд чи можна виміряти. Але виправданням інвестицій у підготовку формування стратегії є можливість уникнути значних фінансових витрат організації, трагічних випадків та втрачених ринкових можливостей. Прогнозування стратегії антикризового управління окупається, оскільки під час кризи не затрачається час на розробку певних дій.

Розробляючи стратегію антикризового управління рішення потрібно приймати до того, як настане криза (кризова подія), тобто потрібно розглянути та перевірити всі варіанти без стресу та емоцій, відповідно альтернативні рішення можуть бути відображені в логічних блок-схемах.

Стратегія антикризового управління готує організацію до непередбачуваного, визначає ролі та мінімізує шкоду для закладу, її персоналу і гостей. Своєчасне та точне реагування на кожну кризову подію має важливе значення для мінімізації впливу кризи. Стратегія антикризового управління має на меті запобігти затримкам, пропущеним завданням і дорученням аби вчасно реагувати на кризову подію.

На нашу думку, під час розробки стратегії антикризового управління керівництво повинне сприяти зрозумілій і швидкій комунікації та координації в колективі, опираючись на специфіку діяльності закладу, з метою забезпечення безпеки людей, захисту активів і ефективного відновлення бізнесу.

Відповідно до наших досліджень, пропонуємо розглядати та застосовувати у закладах індустрії гостинності схему формування складових стратегії антикризового управління, успіх якої побудований на п'ятьох чинниках: люди, об'єкти/критична інфраструктура, технологія, бізнес-процеси і репутація закладу (рис. 1).

Люди. Люди є найважливішим активом кожного закладу індустрії гостинності. Керівництво закладу повинне переконатися, що під час будь-якої кризової події команда зможе проаналізувати ситуацію та зможе дати відповідь на запитання: Чи є загроза життю персоналу, гостей? Чи матиме подія вплив на персонал, гостей? Як донести персоналу екстрені повідомлення?

Об'єкти/критична інфраструктура. Об'єкти та критична інфраструктура повинні

бути перевірені, щоб переконатися, як на них вплинула кризова подія: Чи пошкоджені внаслідок кризової події? Чи є загроза безпеці працівників, гостей внаслідок пошкодження об'єкту/критичної інфраструктури закладу?

Технологія: стратегія антикризового управління також повинна охоплювати технології закладу. Чи є збій у роботі закладу внаслідок кризової події? Чи є проблеми з інформаційною безпекою у закладі? Хто з працівників готовий усунути потенційні чи фактичні збої в технічній інфраструктурі під час кризової події?

Бізнес-процеси: під час кризової події бізнес-процеси та дії необхідно включити до стратегії антикризового управління. Чи може організація все ще виконувати критично важливі бізнес-процеси? Як кризова подія впливає на гостей закладу? Чи має кризова подія значний фінансовий вплив на заклад?

Репутація закладу: під час кризи репутація закладу може видатися менш пріоритетною, але саме тому вона повинна бути включена у стратегію антикризового управління. Під час кризової події репутація закладу завжди під загрозою. Як команда працюватиме для швидкого реагування аби запобігти різкому погіршенню репутації закладу?

У процесі антикризового управління велику роль відіграє *кризова комунікація*, тобто рівень комунікації в організації під час кризової події, який має значний вплив на наслідки кризи, рівень репутації закладу тощо.

Існують різні позиції щодо рекомендованого обсягу інформації, яку варто використовувати під час кризової події, але однозначно потрібно балансувати кризову комунікацію та поширювати інформацію на всіх етапах кризи.

Варто виділити такі типи кризової комунікації:

- *управління знаннями* щодо кризи або кризової події (переважно всередині організації);

- *управління реакцією зацікавлених сторін* – стейкхолдерів (переважно зовнішньо-орієнтоване).

Ідеально, коли від закладу є єдиний представник, функції якого полягають в інформуванні персоналу, гостей, стейкхолдерів щодо ситуації, яку спричинила (спричиняє) кризова подія. Але, в залежності від наслідків події, можуть знадобитися різні речники, завдання яких буде охопити різні сфери знань, в залежності від того скільки днів (місяців) може тривати криза.

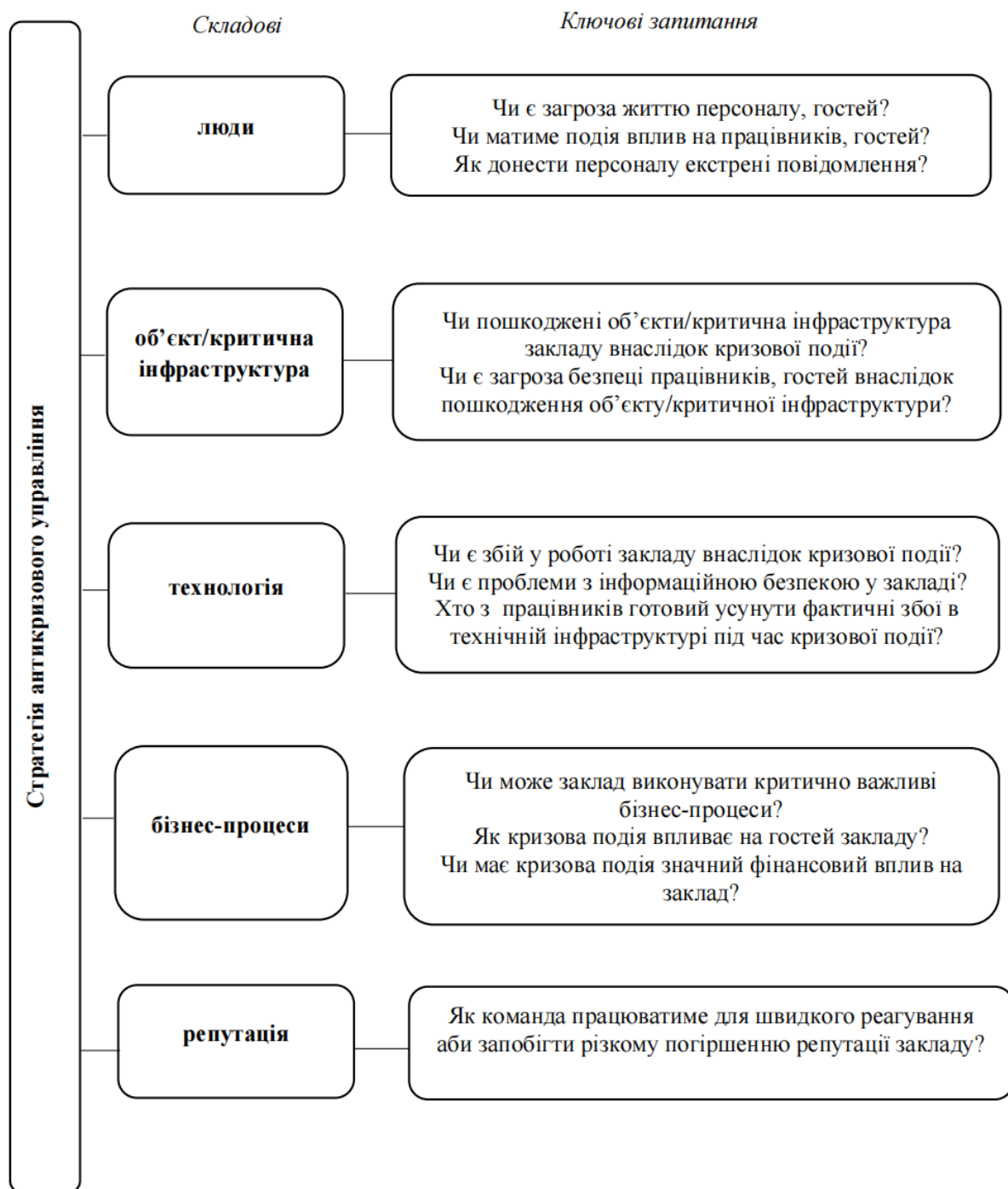


Рис. 1. Схема формування складових стратегії антикризового управління у закладах індустрії гостинності

Джерело: складено автором

На нашу думку, кожен заклад індустрії гостинності повинен мати комунікаційний план на випадок кризової події, який має містити різноманітну важливу інформацію та вказівки щодо того, як потрібно спілкуватися в кризових ситуаціях. Такий план може варіюватися від простих списків екстрених випадків до дерева комунікацій, де позначають потік повідомлень.

Антикризове управління можна розглядати як на макро-, мезо-, так і на мікрорівнях. Реалізація антикризових процедур функціонування галузі називається антикризовим процесом. Міжнародний досвід показує, що цей процес є керованим і включає два блоки процедур: антикризове регулювання та антикризовий менеджмент, який служить спільній меті на різних (мікро-, мезо- та макроеконо-

мічних) рівнях. На мікрорівні антикризове регулювання розглядається в економічній літературі, як антикризове управління відповідно конкретного суб'єкта господарювання. На мезорівні антикризове управління передбачає систему заходів для окремої групи підприємств [18].

Антикризове державне управління (макрорівень) – це таке управління, яке забезпечує сталий (стійкий) розвиток держави та її регіонів і спрямоване на взаємне узгодження економічної, соціально-інституціональної та екологічної складової [19]. Роль держави у виведенні країни з кризи є критично важливою адже на неї покладаються основні обов'язки щодо: підтримання миру в суспільстві, нормальних умов життя і праці; стимулювання зростання бізнесу, залучення інвестицій, збільшення продуктивності та експорту. Належне державне антикризове управління може пом'якшити виклики шляхом узгодження інтересів як власників бізнесу, так і працівників, громадськості та держави, а також шляхом підтримки довгострокового балансу економіки.

Аналіз останніх публікацій показує, що, незважаючи на значну кількість праць, присвячених теорії і практиці антикризового менеджменту, проблеми функціонування індустрії гостинності в умовах кризового періоду потребує більш ґрунтовних досліджень та пропозицій. Кризові явища легше передбачити аніж усунути, тому успіх закладів індустрії гостинності залежить від своєчасної підготовки антикризового управління до

майбутніх загроз, які дозволять значно мінімізувати негативний вплив кризових явищ на підприємство та дозволять бути успішним і конкурентоспроможним.

Сьогодні, коли Україна перебуває у стадії війни – роль держави, як основного регулятора процесу антикризового управління є надважливою адже усі чинники законодавчого, політичного, фінансового характеру впливу подолання кризи належать саме державі. Проте також варто пам'ятати, що кожна людина є важлива в процесі подолання суспільних проблем. Держава повинна створити умови для зростання добробуту громадян, а громадяни активно співпрацювати з державою.

Висновки. Необхідність формування та впровадження ефективної системи антикризового управління у закладах індустрії гостинності є ключовим питанням для закладу сьогодні, тому особлива увага приділяється впровадженню загальних принципів і методів управління в кризових ситуаціях, оздоровленню управління персоналом для відновлення платоспроможності підприємства, а також вжиття заходів щодо забезпечення стабільного функціонування тих суб'єктів господарювання, які прагнуть зміцнити свої позиції в мінливому ринковому середовищі. Конкуренція на ринку послуг гостинності викликана пошуком і залученням нових зайнятих сегментів ринку призводить до застосування дій, спрямованих на привернення уваги потенційних гостей і утриманням залучених гостей або «переманювання» їх у конкурентів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kotler F., Bowen J. T., Makens J. C. *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson. 2017.
2. Голод А. Безпека регіональних туристичних систем: теорія, методологія та проблеми гарантування : монографія. Львів : ЛДУФК, 2017. 340 с.
3. Геєць В. М. Нестабільність та економічне зростання. Київ : Ін-т екон. прогноз., 2000. 344 с.
4. Бандура О. В. Циклічність як форма поєднання стабільності та нестабільності в економічному розвитку. ДУ "Інститут економіки та прогнозування НАН України", 2021. С. 109–147.
5. Міждисциплінарний словник з менеджменту : навч. посіб. / [Д. М. Черваньов, О. І. Жилінська, М. В. Петровський та ін.] ; за ред. Д. М. Черваньова, О. І. Жилінської. К. : Нічлава, 2011. 624 с.
6. Fischer S., Dornbusch R., Schmalensee R. *Economic*. McGrawHill, 1988. 813 p.
7. Voznyak H., Koval V. Crisis as a form of manifestation of financial instability: essence and consequences for local economic development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. 2023. № 4, 32. С. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78>
8. World Economic Situation and Prospects. 2023. URL: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2023> (дата звернення: 05.09.2025).
9. Григор'єва О. В., Міщенко А. Ю. Кризові явища в економіці та їх прояви на підприємстві. 2017. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf (дата звернення: 05.09.2025).

10. Juglar C. Des crises commerciales et de leur retour periodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis. translation: Of Commercial Crises and Their Periodic Return in France, England and the United States. London, 1862. 512 p.
11. Scott N. Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies / N. Scott, E. Laws, B. Prideaux. Safety and Security in Tourism Recovery Marketing after Crises. *Routledge*, 2010. P. 1–13.
12. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Горбенко Т. М. Кризові ситуації на підприємствах: сутність, класифікація, загрози виникнення та заходи реагування. *Інфраструктура ринку*. 2021. № 51. С. 175–183.
13. Moreira P. Stealth Risks and Catastrophic Risks: On Risk Perception and Crisis Recovery Strategies. Chapter 2. Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing After Crises. Eds. Scott N. Laws E. Prideaux, B. Routledge, Abingdon, Oxon, UK. 2013. Pp. 15-27.
14. Pojęcie bezpieczeństwa i jego filozoficznych założeń dla kategorii konstytucyjnych formacji demokratycznych. 2014. URL: <http://ibnb.eu/wp-content/uploads/2014/01/Bezpieczenstwo-założenia-filozoficzne-Z.-Długosz.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).
15. Burnett J. J. A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*. 1998. № 24 (4). P. 475–488.
16. Anti-crisis management: global trends and national peculiarities: Scientific monograph. Riga, Latvia: *Baltija Publishing*, 2022. 400 p.
17. Deloitte. Perspectives industry outlooks. URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icid=industry-outlooks> (дата звернення: 05.09.2025).
18. Stanislau Arlou. Crisis management in the tourism industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*. 2023. Vol. 14 (02). P. 1576–1581.
19. Мельниченко А.А., Мельниченко С.В., Бондаренко А.І. Антикризисное державне управління в контексті подолання проблеми бідності: соціологічний підхід. 2013. URL: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5063/1/10%20-%204%288%29%20-%2013.pdf> (дата звернення: 05.09.2025).

REFERENCES:

1. Kotler F., Bowen J. T., Makens J. C. (2017). *Marketing for Hospitality and Tourism* (7th ed.). Pearson.
2. Holod, A. (2017). Bezpeka rehional'nykh turystychnykh system: teoriya, metodolohiya ta problemy harantuvannya [Security of regional tourism systems: theory, methodology and guarantee problems] : monohrafiya. *L'viv : LDUFK*. p. 340.
3. Heyets', V. M. (2000). Nestabil'nist' ta ekonomichne zrostantnya [Instability and economic growth]. Kyiv: *In-t ekon. prohnouzuv*. p. 344.
4. Bandura, O. V. (2021). Tsyklichnist' yak forma poyednannya stabil'nosti ta nestabil'nosti v ekonomichnomu rozvytku [Cyclicity as a form of combining stability and instability in economic development]. *DU "Instytut ekonomiky ta prohnouzuvannya NAN Ukrayiny"*. P. 109–147.
5. Mizhdystsylinarnyy slovnyk z menedzhmentu (2011) [Interdisciplinary dictionary of management]: navch. posib. / [D. M. Chervan'ov, O. I. Zhylyns'ka, M. V. Petrovs'kyi ta in.] ; za red. D. M. Chervan'ova, O. I. Zhylyns'koyi. *Nichlava*. p. 624.
6. Fischer S., Dornbusch R., Schmalensee R. (1988). *Economic*. McGrawHill. P. 813.
7. Voznyak, H., Koval, V. (2023). Crisis as a form of manifestation of financial instability: essence and consequences for local economic development. *Economic journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*. no 4, 32. pp. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.29038/2786-4618-2022-04-71-78>
8. World Economic Situation and Prospects. 2023. Available at: <https://desapublications.un.org/publications/world-economic-situation-and-prospects-2023> (accessed September 05, 2025).
9. Hryhor'yeva, O. V., Mishchenko, A. Yu. (2017). Kryzovi yavyshcha v ekonomitsi ta yikh proyavy na pidpryyemstvi [Crisis phenomena in the economy and their manifestations at the enterprise]. Available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/13_1_2017ua/18.pdf (accessed September 05, 2025).
10. Juglar C. (1862). Des crises commerciales et de leur retour periodique en France, en Angleterre et aux Etats-Unis. translation: Of Commercial Crises and Their Periodic Return in France, England and the United States. London. P. 512.
11. Scott, N. (2010). Tourism Crises and Marketing Recovery Strategies / N. Scott, E. Laws, B. Prideaux. Safety and Security in Tourism Recovery Marketing after Crises. *Routledge*. P. 1–13.
12. Kulynyak, I. Ya., Zhyhalo, I. I., Horbenko, T. M. (2021). Kryzovi sytuatsiyi na pidpryyemstvakh: sutnist', klasyfikatsiya, zahrozy vynyknennya ta zakhody reahuvannya [Crisis situations at enterprises: essence, classification, threats of occurrence and response measures]. *Infrastruktura rynku*, no. 51, pp. 175–183.

13. Moreira, P. (2013). Stealth Risks and Catastrophic Risks: On Risk Perception and Crisis Recovery Strategies. Chapter 2. Safety and Security in Tourism: Recovery Marketing After Crises. Eds. Scott N. Laws E. Prideaux, B. Routledge, Abingdon, Oxon, UK. P. 15–27.
14. Pojęcie bezpieczeństwa i jego filozoficznych założeń dla kategorii konstytucyjnych formacji demokratycznych (2014) [The concept of security and its philosophical assumptions for the category of constitutional democratic formations]. Available at: <http://ibnb.eu/wp-content/uploads/2014/01/Bezpieczenstwo-założenia-filozoficzne-Z.-Długosz.pdf> (accessed September 05, 2025).
15. Burnett, J. J. (1998). A strategic approach to managing crises. *Public Relations Review*, no. 24 (4), pp. 475–488.
16. Anti-crisis management: global trends and national peculiarities: Scientific monograp. (2022). Riga, Latvia: *Baltija Publishing*. P. 400.
17. Deloitte. Perspectives industry outlooks. Available at: https://www2.deloitte.com/us/en/pages/outlooks/industry-outlooks.html?icidwn_industry-outlooks (accessed September 05, 2025).
18. Stanislau Arlou (2023). Crisis management in the tourism industry. *Journal of Pharmaceutical Negative Results*, vol. 14 (02), pp. 1576–1581.
19. Mel'nychenko, A. A., Mel'nychenko, S. V., Bondarenko, A. I. (2013). Antykryzove derzhavne upravlinnya v konteksti podolannya problemy bidnosti: sotsiologichnyy pidkhid. Available at: <https://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/5063/1/10%20-%204%288%29%20-%2013.pdf> (accessed September 05, 2025).