

УДК 640.412:005.931.1

DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.eco.2025.4.12>

ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ГОТЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

Колонтаєвський Олег Петрович

кандидат економічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму і готельного господарства,

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID ID: 0000-0002-2210-739X

Радченко Ренат В'ячеславович

здобувач вищої освіти,

Харківський національний університет міського господарства імені О.М. Бекетова

ORCID ID: 0009-0007-4765-2371

У статті розглянуто теоретичні та методологічні засади і практичні аспекти вдосконалення системи кризового управління на підприємствах готельного бізнесу. Обґрунтовано, що в сучасних умовах високої невизначеності зовнішнього середовища готельні підприємства стикаються з низкою кризових викликів, які вимагають гнучких, практичних та адаптивних управлінських рішень. Останні роки продемонстрували особливу вразливість готельного бізнесу до форс-мажорних обставин, зокрема пандемії COVID-19, воєнного стану, політичної нестабільності та економічних потрясінь, що призвело до значного падіння попиту на послуги та необхідності трансформації підходів до управління. На основі критичного огляду сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень визначено основні напрямки розвитку кризового менеджменту в готельному бізнесі, зокрема, інтеграція стратегічного, поточного та оперативного планування, впровадження гнучких структур управління, розвиток ефективних каналів комунікації та систем мотивації персоналу. У статті обґрунтовано доцільність застосування комплексного організаційно-економічного механізму кризового менеджменту, що забезпечує стійкість і конкурентоспроможність готельних підприємств. У статті описано етапи технологічної схеми антикризового управління, яка передбачає послідовне впровадження заходів – від формування спеціальної робочої групи та антикризового аналізу до розробки. У статті описано етапи технологічної схеми антикризового управління, яка передбачає послідовне впровадження заходів – від формування спеціальної робочої групи та антикризового аналізу до розробки управлінських рішень, організації їх реалізації та оцінки результатів. Особлива увага приділяється ролі мотивації співробітників та управлінського персоналу, побудові гнучких моделей взаємодії із зацікавленими сторонами. Результати дослідження свідчать, що ефективне кризове управління вимагає постійного моніторингу зовнішнього середовища, своєчасного реагування на зміни та формування механізмів адаптації. У статті надаються конкретні практичні рекомендації щодо організації планування в умовах обмежених ресурсів, розробки систем мотивації та вдосконалення комунікаційних процесів. Зазначається, що подальші наукові дослідження повинні бути спрямовані на розробку універсальних моделей кризового менеджменту, що враховують специфіку українського ринку та міжнародний досвід. Розроблені в статті пропозиції можуть бути використані керівниками готельних підприємств для підвищення стійкості бізнесу, запобігання кризам та збереження конкурентних позицій на ринку туристичних послуг.

Ключові слова: антикризове управління, готельне підприємство, кризові ситуації, стратегічне планування, адаптація, ризики.

Oleg Kolontaievskiy, Renat Radchenko

O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

IMPROVING THE CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT HOTEL ENTERPRISES

The article comprehensively examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of improving the crisis management system at enterprises of Hotel business. It is substantiated that in the current conditions of high turbulence and uncertainty of the external environment, hotel enterprises face several crisis challenges that require flexible, practical and adaptive management solutions. Recent years have shown a particular vulnerability of the hospitality sector to force majeure, including the COVID-19 pandemic, martial law, political instability and economic turmoil, which has led to a significant drop in demand for services and the need to transform management approaches. Based on a critical review of current foreign and domestic research, the main directions of development of crisis management in the hotel industry are identified, in particular, integration of strategic, current and operational planning, introduction of flexible management structures, development of effective communication channels and staff motivation systems. The article substantiates the expediency of applying a comprehensive organisational and economic mechanism of crisis management, which ensures the sustainability and competitiveness of hotel enterprises. The article describes the stages of the technological scheme of anti-crisis management, which provides for the sequential implementation of measures – from forming a special working group and anti-crisis analysis to developing management decisions, organisation of their implementation and evaluation of results. Particular attention is paid to the role of motivation of employees and management personnel, the use of transactional management and the construction of flexible models of interaction with stakeholders. The study's results suggest that effective crisis management requires constant monitoring of the external environment, timely response to changes and the formation of adaptation mechanisms. The article provides specific practical recommendations for organising planning in conditions of limited resources, developing incentive systems and improving communication processes. It is noted that further scientific research should focus on developing universal crisis management models that consider the specifics of the Ukrainian market and international experience. The proposals developed in the article can be used by hotel enterprise managers to increase business sustainability, prevent crises and maintain competitive positions in the tourism services market.

Keywords: crisis management, hotel enterprise, crisis situations, strategic planning, adaptation, risks.

Вступ. У сучасних умовах розвитку туристичної індустрії готельні підприємства функціонують у динамічному та високоризиковому бізнес-середовищі, що характеризується невизначеністю, конкуренцією, глобалізаційними процесами та періодичними кризовими явищами. Останні роки наочно продемонстрували вразливість готельної сфери до надзвичайних ситуацій, зокрема глобальної пандемії COVID-19, яка спричинила безпрецедентне скорочення попиту, та умови воєнного стану, що стали причиною фінансових втрат та трансформації підходів до управління безпекою та взаємодією зі споживачами послуг. У цьому контексті проблематика удосконалення системи антикризового управління на готельних підприємствах набуває виняткової актуальності, оскільки ефективна система антикризового менеджменту є запорукою стійкості бізнесу, підвищення його адаптивності та збереження конкурентних позицій на ринку.

Матеріали та методи. Зарубіжні науковці K. Phonthanakitithaworn, T. Charoenrat, Y. Jiang, B. Ritchie, E. Chan, D. Lam, I. Sánchez-García, R. Currás-Pérez, Nicola Zech, M. Al-Ababneh та інші [1–6] у своїх працях розкривають теоретичні

та прикладні аспекти антикризового управління у сфері готельного бізнесу. Зокрема, ними обґрунтовано доцільність впровадження інтегрованих моделей управління кризами, розроблено рекомендації щодо стратегічного планування, інновацій, управління взаємодією з зацікавленими сторонами та підвищення організаційної готовності до кризових ситуацій.

Разом із тим, у сучасних дослідженнях окреслюється потреба у поглибленні знань щодо механізмів впровадження комплексних заходів антикризового управління саме на практичному рівні функціонування готельних підприємств різного масштабу та форм власності. Це зумовлює необхідність проведення цілеспрямованих наукових досліджень, спрямованих на адаптацію, удосконалення та практичне впровадження кращих міжнародних підходів до вітчизняних реалій.

Питання удосконалення антикризового управління у сфері готельного бізнесу є предметом активного опрацювання й серед вітчизняних науковців. Значний вклад у розвиток теоретико-методологічних засад антикризового менеджменту та практичних підходів до його впровадження зробили Л. Ліпич, О. Хілуха,

М. Кушнір, І. Матвійчук, В. Самодай, С. Рибальченко, Є. Орищенко, І. Поворознюк, В. Будзінський, І. Седікова, О. Москвічова, Г. Кіш та інші автори [7–11], які дослідили специфіку антикризового управління у контексті особливостей української економіки, воєнних викликів та потреби оперативної адаптації готельних підприємств до форс-мажорних обставин. У працях розроблено теоретичні підходи до формування програм антикризового управління, визначено напрями застосування сучасних концепцій менеджменту, описано практичні заходи кризової підтримки готельного бізнесу.

Проте, попри вагомий внесок зарубіжних і українських дослідників у теоретико-методологічне обґрунтування антикризового управління у готельному бізнесі, подальші наукові дослідження мають бути зосереджені на трансформації загальних моделей у конкретні прикладні рішення, адаптовані до сучасних умов функціонування підприємств індустрії гостинності в Україні.

Метою статті є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи антикризового управління на готельних підприємствах з урахуванням міжнародного досвіду та специфіки сучасного економічного середовища.

Результати. У межах загального процесу управління можливі різноманітні варіанти формування впливу, які враховують особливості суб'єкта та об'єкта управління, конкретні умови, досвід та компетенцію менеджера та персоналу управління, а також інші характеристики практичних умов управлінської діяльності. Відповідно до цього процес управління формується, враховуючи критерії раціональності, економії часу, оптимального використання ресурсів та досягнення максимальної ефективності та безпеки. Досягнення цих цілей залежить від ефективності методів управління та якості виконання функцій менеджменту, зокрема мотиваційної. Мотиваційний компонент органічно вписується в організаційно-економічний механізм, який включає:

1. Забезпечення методами безперервності планування на основі послідовності стратегічних, поточних і оперативних планів надання послуг при обмежених ресурсах [7, 12].

2. Розробку ефективних методів організаційно-економічного обґрунтування та прийняття управлінських рішень, спрямованих на стабільність системи управління та готельного підприємства в цілому [13].

3. Розробку гнучких систем планування та управління, що дозволяють переходити на адаптаційні (ситуаційні) схеми управління [8].

4. Розробку методів та підходів до вибору гнучких структур і ефективних комунікацій, здатних до

швидкої адаптації готельного підприємства до змінних умов зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства [11].

5. Розробку стимулів та форм мотивації праці керівників та інших працівників, що базуються на відносинах управління і відносинах власності [9].

Необхідно розробляти підходи та методи, враховуючи можливість адаптації готельного підприємства до умов, що формуються факторами зовнішнього середовища. В той час як внутрішні керовані фактори повинні визначати як можливість самої адаптації готелю та системи управління, так і ефективність цього процесу пристосування. Внутрішні змінні мають найбільше опиратися зовнішнім впливам, перевищувати їх та підвищувати адаптаційну стійкість готельного підприємства.

Взагалі, успішний процес адаптації до нових умов можливий лише у випадку, якщо готель вчасно та ефективно пристосовується до ринкових умов. В іншому випадку негативні впливи можуть призвести до серйозних наслідків, включаючи банкрутство готельного підприємства. Процес адаптації може виявлятися менш агресивним чи активним. Окремі компоненти готелю, такі як персонал та функціональні служби (фінансові, кадрові і т. д.), повинні також відповідати змінам на ринку.

Готельне підприємство взагалі може позитивно впливати на своє оточуюче середовище через соціальну важливість і високий рівень задоволення потреб, а також через зручні та необхідні нові сегменти та канали розподілу.

Готель може реалізовувати стратегію росту на ринку та активно завойовувати нові позиції, щоб запобігти можливим загрозам з зовнішнього середовища. В цьому контексті багато залежить від вищого керівництва підприємства та його маркетингової стратегії, яка, фактично, повинна об'єднувати всі три вищезазначені підходи.

Механізм адаптації готельного підприємства до ринкових умов, повинен бути достатньо гнучким, щоб відповідати цілям, що змінюються. Таким чином, пропонується застосовувати трансакційне управління, яке передбачає укладення одноразових угод з підлеглими у випадках, коли виникають нестандартні ситуації, які не були оговорені у контрактах. Досягнення підлеглими поставлених перед ними завдань у таких ситуаціях сприятиме успішному досягненню остаточної мети готельного підприємства.

Надзвичайно важливим аспектом у процесі антикризового управління є урахування економічних і соціальних наслідків прийнятих рішень на всіх рівнях планування діяльності готельного підприємства. Таким чином, при виборі будь-якої економічної

стратегії розвитку готельного підприємства важливо враховувати заходи для раціонального використання відходів виробництва та енергетичних ресурсів. Необхідно уникати порушень безпеки та санітарних норм, оскільки це може призвести до штрафів і негативно вплинути на виробничо-економічну діяльність та стійкість розвитку готелю.

На етапі оперативного управління важливість заходів збільшується, оскільки це час їхньої конкретної реалізації. Проблеми стійкості, які були розглянуті як частина стратегічного планування, тепер переходять на оперативний рівень, де необхідно вирішувати проблеми, застосовуючи ефективні заходи. Це включає в себе прийняття адекватних та нестандартних рішень для виходу з кризових ситуацій на рівні підрозділів підприємства. Для підвищення ефективності антикризового управління пропонується використовувати наступний алгоритм, що складається з восьми етапів (рис. 1).

Ці етапи представляють собою послідовні операції та групи заходів, спрямованих на розробку та прийняття управлінських рішень для оптимального виходу системи (готельного підприємства) із передбачуваної або наявної кризової ситуації.

Етап 1: На першому етапі антикризового управління формується спеціальна робоча група, яка може складатися з внутрішніх кадрів організації або експертів, запрошених для роботи у випадку можливої або реальної кризової ситуації. Ці спеціалісти повинні мати компетенції в області теорії криз, прогнозування, дослідження систем управління, макроекономіки, мікроекономіки та інших відповідних галузей.

Особливу роль у цьому процесі відіграють непрямі канали комунікації, зокрема реклама, стимулювання збуту та зв'язки з громадськістю, які утворюють основу для формування стабільних взаємин зі споживачами.

До складових, що формують прямі канали маркетингових комунікацій у готельній сфері належать такі елементи, як рівень якості обслуговування, політика ціноутворення, професійна компетентність персоналу, місце розташування готелю, забезпеченість матеріально-технічними ресурсами та рівень сервісу. Сукупність зазначених компонентів формує інтегрований комплекс маркетингових комунікацій, який реалізується безпосередньо у процесі взаємодії зі споживачами готельних послуг. На відміну від традиційних рекламних інструментів, елементи прямих каналів не потребують окремих комунікаційних носіїв, адже сприймаються клієнтами в умовах безпосереднього контакту в межах готельного середовища. Особистісна комунікація, яка є невід'ємною частиною процесу надання готельних послуг, має визначальне значення, оскільки спожи-

вання послуг можливе лише за умов прямої взаємодії з персоналом.

Прямі канали маркетингових комунікацій є не менш важливими за непрямі, а тому потребують цілісного та системного підходу до свого формування. У цьому контексті значущим аспектом є активне використання візуальних і текстових елементів під час розроблення інформаційного наповнення інструментів просування, що сприяє зниженню рівня абстрактності у сприйнятті готельного продукту. Взаємодія з клієнтами не повинна обмежуватися реалізацією заходів із просування, а має охоплювати розроблення комплексної системи маркетингових комунікацій, яка враховує специфіку процесу надання послуг у сфері гостинності.

Ключовим завданням у контексті забезпечення ефективності просування є оцінка брендів та результативності функціонування інтегрованих маркетингових комунікацій. Формування єдиної комунікаційної стратегії на основі релевантних та взаємопов'язаних показників дозволяє оптимізувати розподіл фінансових та кадрових ресурсів, забезпечуючи підвищення конкурентоспроможності готельного продукту. У зв'язку з цим актуальним є розроблення універсальних індикаторів ефективності, які дозволятимуть здійснювати комплексну оцінку результативності використання маркетингових комунікацій.

Крім того, вони повинні володіти навичками вирішення проблем у контексті антикризового управління, мати практичний досвід та спеціалізовану підготовку в управлінській сфері. Група може бути виділена в окрему структурну одиницю або мати статус консультативного органу в апараті управління організації. Відбір до групи спеціалістів в антикризовому управлінні здійснюється на підставі критеріїв, що включають як особистісні якості, так і практичний досвід, освіту та соціально-психологічну готовність до діяльності.

Етап 2: Другий етап технології антикризового управління передбачає визначення обґрунтованості та вчасності проведення заходів із запровадження антикризового управління. У випадку, якщо їх реалізація виявляється необґрунтованою, процес повертається до вихідної ситуації – пошуку нових цілей та розробки спеціальних заходів для їх досягнення. У випадку, коли існують обґрунтовані підстави для впровадження антикризового управління, переходять на етап 3.

Етап 3: На цьому етапі розробляються управлінські рішення антикризового характеру, виконуючи кілька етапів. Основними з них є: збір інформації про ситуацію в готелі; проведення структурно-морфологічного аналізу ситуації; визначення шляхів виходу готельного підприємства з кризової ситуа-

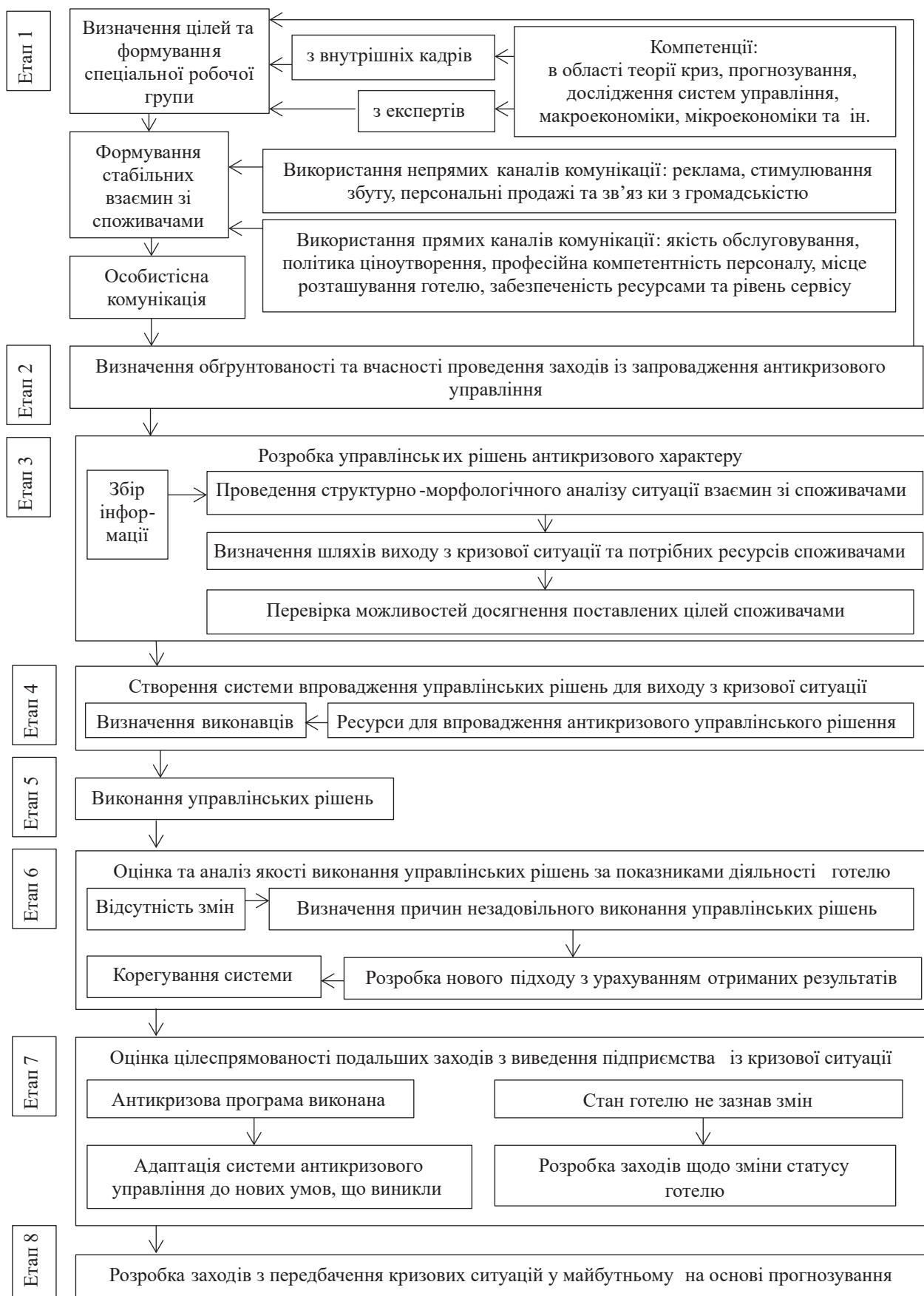


Рис. 1. Процес антикризового управління

Джерело: складено авторами на основі [7, 11, 14]

ції та потрібних ресурсів; перевірка можливостей досягнення поставлених цілей.

Етап 4: На даному етапі виникає система впровадження управлінських рішень для виходу готельного підприємства з кризової ситуації. Група спеціалістів, яка розробила ці рішення, визначає конкретних виконавців. Виконавець повинен мати необхідні ресурси для впровадження антикризового управлінського рішення та відповідати кваліфікаційним вимогам, що визначені рівнем і складністю завдань. В іншому випадку заходи з антикризового управління будуть реалізовані за іншою схемою, яка буде відрізнятися від запланованої і, можливо, стане неможливою.

Етап 5: На цьому етапі антикризового управління організується виконання управлінських рішень, що включає конкретні організаційно-практичні заходи. Реалізація цих заходів у чітко визначеній послідовності сприятиме досягненню цілей, поставлених в антикризовому управлінні.

Етап 6: На шостому етапі проводиться оцінка та аналіз якості виконання управлінських рішень за показниками діяльності готелю.

Якщо виконання рішень не призвело до будь-яких наслідків (позитивних чи негативних), вивчаються причини, через які не були отримані задумані результати. Після визначення причин незадовільного виконання управлінських рішень розробляється новий підхід з урахуванням отриманих результатів від раніше вжитих заходів з антикризового управління.

У випадку, якщо виконання управлінського рішення призвело до позитивних результатів, що виявили тенденцію до поліпшення показників діяльності готелю, але не в необхідному обсязі, вносяться зміни в систему реалізації управлінських рішень. Якщо якість виконання управлінського рішення відповідає критеріям ефективності, тобто рішення виконано і отримані необхідні результати, організація переходить до наступного етапу антикризового управління.

Етап 7: На даному етапі проводиться оцінка цілеспрямованості подальших заходів з виведення готельного підприємства із кризової ситуації, тобто визначається, на якому етапі знаходиться виконання антикризової програми.

У випадку, якщо фахівці приходять до висновку, що антикризова програма виконана і ситуація кризового стану готельного підприємства в зовнішньому середовищі змінилася, систему антикризового управління адаптують до нових умов, що виникли. Це означає підготовку додаткових управлінських рішень. У випадку, якщо стан готелю в зовнішньому середовищі не зазнав змін, необхідно розробити заходи щодо зміни статусу готелю.

Етап 8: На заключному етапі даної технологічної схеми антикризового управління розробляються

заходи з передбачення кризових ситуацій у майбутньому. Прогнозування є неодмінною складовою частиною технології антикризового управління, що дозволяє готуватися до можливої кризової ситуації та зменшувати її наслідки, навіть якщо уникнути її не вдасться.

Важливою є система контролю та раннього виявлення ознак кризової ситуації.

У контексті антикризового управління рекомендується формувати управлінські рішення за наступною послідовністю [15]:

1. Етап підготовки управлінських рішень включає розроблення системи заходів для виведення готельного підприємства із кризової ситуації.

2. Етап збору інформації включає аналіз потоків документів (вхідні, вихідні, звіти, плани тощо) в структурних підрозділах готельного підприємства. Господарський аналіз виявляє слабкі місця підприємства та необхідні напрямки для підвищення її виробничого потенціалу.

3. Структурний аналіз кризової ситуації розробляється для визначення та ранжування причин кризової ситуації.

4. Визначення доцільності та шляхів виведення готельного підприємства із кризової ситуації визначається відповідно до впливу кризи на діяльність. Цей етап передбачає три напрямки подальшого розвитку (етапи 5–7).

5. Якщо момент виведення готельного підприємства із кризи минув, проводиться контроль за процесами всередині неї.

6. Якщо кризова ситуація суттєво вплинула на готельне підприємство і його подальше існування неможливе, розробляється модель припинення діяльності.

7. Якщо кризова ситуація не суттєво вплинула на готельне підприємство, визначається модель реорганізації (зміна статусу).

8. На етапі визначення цілей готельного підприємства визначаються ресурси (внутрішні та зовнішні), необхідні для досягнення цілей.

9. Розробляються заходи щодо реалізації поставлених цілей через розробку програми дій спеціалістів, які реалізують антикризове управління.

10. Перевіряються можливості досягнення цілей та якість аналізу кризової ситуації. У разі недостатності ресурсів переглядаються підходи до створення системи для виведення готельного підприємства із кризової ситуації.

11. На підставі отриманих даних та розроблених програм реалізації цілей формуються управлінські рішення щодо виведення готельного підприємства із кризової ситуації (антикризові управлінські рішення).

Отже, кожен управлінський процес є послідовністю дій, методів і операцій, спрямованих на вплив

на керований об'єкт. Цей процес визначається природними закономірностями, які витікають з сутності управління: аналіз і оцінка ситуації, ідентифікація основної проблеми, постановка мети, ухвалення та реалізація управлінського рішення у певній послідовності, паралельності та комбінації різних операцій і дій. Однак в межах цього загального процесу можливі різні варіанти впливу, які відображають характеристики суб'єкта та об'єкта управління, конкретні обставини, досвід та компетенцію менеджера і персоналу управління, а також інші особливості практичних умов управлінської діяльності. Згідно з цим, управлінський процес свідомо вибудовується відповідно до критеріїв раціональності, економії часу, оптимального використання ресурсів та досягнення максимальної ефективності.

Висновки. Запропонований алгоритм антикризового управління розкриває послідовність етапів від формування робочих груп до прогнозування й запобігання кризам у майбутньому.

Можливе практичне впровадження розроблених рекомендацій у діяльність готельних підприємств різного масштабу і форм власності. Удосконалення системи антикризового управління має базуватися на поєднанні стратегічного, поточного та оперативного планування, ефективних механізмів мотивації працівників і чітких процедур прийняття рішень в умовах невизначеності. Подальші наукові дослідження доцільно зосередити на оцінці ефективності впроваджених заходів, розробці індикаторів результативності та формуванні універсальних моделей, придатних до масштабування та використання у різних регіонах країни.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Phonthanukitithaworn K., Charoenrat T. Crisis management strategy for recovery of small and medium hotels after the COVID-19 pandemic in Thailand. *Sustainability*. 2023. Vol. 15(5). P. 41–94. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054194> (accessed: 22.08.2025).
2. Nicola Zech. The Integrated Crisis Management Model for the Hotel Industry: Lowering Crisis Susceptibility and Strengthening Stakeholder Relationship Management. *Expert Journal of Business and Management, Sprint Investify*. 2016. Vol. 4(1). P. 28–37. URL: <https://ideas.repec.org/a/exp/bsness/v4y2016i1p28-37.html> (accessed: 22.08.2025).
3. Jiang Y., Ritchie B. W. Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*. 2021. Vol. 95, 102915. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102915> (accessed: 22.08.2025).
4. Lai I. K. W., Wong J.W.C. Comparing crisis management practices in the hotel industry between initial and pandemic stages of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2020. Vol. 32(10). P. 3135–3156. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325> (accessed: 22.08.2025).
5. Campo S., Díaz M., Yagüe M. J. Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2013. Vol. 25(5). P. 709–734. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373> (accessed: 22.08.2025).
6. Karam M. G. The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Tourism Research*. 2017. Vol. 18. P. 84–92. URL: <https://jotr.eu/index.php/volume18/200-the-impact-of-strategic-planning-on-crisis-management-styles-in-the-5-star-hotels> (accessed: 22.08.2025).
7. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Матвійчук І. Удосконалення системи антикризового управління в готельному бізнесі. *Ресторанний і готельний консалтинг. Інновації*. 2021. Т. 4, № 2. С. 248–267.
8. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> (дата звернення 22.08.2025).
9. Седікова І., Москвічова О. Застосування концепцій антикризового управління в готельному бізнесі. *Економіка та суспільство*. 2024. № 63. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89> (дата звернення 22.08.2025).
10. Кіш Г. Заходи антикризового менеджменту готельних підприємств в умовах війни. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2024. № 5(23). URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81) (дата звернення 22.08.2025).
11. Поворознюк І., Будзінський В. Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. *Економіка та суспільство*. 2023. № 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80> (дата звернення 22.08.2025).
12. Okumus F. Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 2001. Vol. 3(7). P. 327–338. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596110110403712> (accessed: 22.08.2025).
13. Богиня Д. М., Крикавський Є. В. Організаційно-економічні механізми підвищення ефективності управління туристичним підприємством. *Економіка і організація управління*. 2021. № 2. С. 74–82.
14. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: ДННУ «Акад. фін. управління», 2012. 301 с.
15. Карпенко О. А. Основи антикризового управління: навчально-методичний посібник. Київ: Вид-во НАДУ, 2006. 208 с.

REFERENCES:

1. Phonthanukitithawor, K. & Charoenrat T. (2023). Crisis management strategy for recovery of small and medium hotels after the COVID-19 pandemic in Thailand. *Sustainability*. Vol. 15(5), 4194. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15054194> (accessed: 22.08.2025).
2. Mărgulescu-Michailidis T. (2020). The integrated crisis management model for the hotel industry: Lowering crisis susceptibility and strengthening stakeholder relationship management. *Expert Journal of Business and Management*, Vol. 8(2), 169–176. URL: <https://business.expertjournals.com/23446781-404/> (accessed: 22.08.2025).
3. Jiang Y. & Ritchie B. W. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 95, 102932. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.102932> (accessed: 22.08.2025).
4. Chan E. S. W. & Lam D. (2020). Crisis management strategy: Comparing initial and pandemic stages of COVID-19 in hotels in Macau. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(10), 3135–3156. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0325> (accessed: 22.08.2025).
5. Sánchez-García, I., & Currás-Pérez, R. (2013). Hotel innovation and performance in times of crisis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 25(5), 709–734. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-08-2013-0373> (accessed: 22.08.2025).
6. Al-Ababneh, M. M. (2017). The impact of strategic planning on crisis management styles in the 5-star hotels. *Journal of Tourism Research*, Vol. 18, 84–92.
7. Lipich L., Khilukha O., Kushnir M. & Matviychuk I. (2021). Improving the crisis management system in the hotel business. *Restaurant and Hotel Consulting. Innovations*, Vol. 4 (2), 248–267.
8. Samoday V., Rybachenko S. & Oryshchenko E. (2022). Anti-crisis management of a hotel enterprise in wartime. *Economics and Society*, Vol. 44. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-35> (accessed: 22.08.2025).
9. Sedikova I., Moskvichova O. (2024). Application of anti-crisis management concepts in the hotel business. *Economy and Society*, Vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-89> (accessed: 22.08.2025).
10. Kish G. (2024). Anti-crisis management measures for hotel businesses in wartime. *Current Issues in Modern Science*. Vol. 5(23). DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5\(23\)-71-81](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2024-5(23)-71-81) (accessed: 22.08.2025).
11. Povoroznyuk I., Budzinsky V. (2023). Formation of anti-crisis management programmes in hospitality industry enterprises during crises. *Economy and Society*, Vol. 55. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80> (accessed: 22.08.2025).
12. Okumus F. (2001). Towards a strategy implementation framework. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 13(7), 327–338. DOI: <https://doi.org/10.1108/09596110110403712> (accessed: 22.08.2025).
13. Boginya D. M., Krykavsky E. V. (2021). Organisational and economic mechanisms for improving the efficiency of tourism enterprise management. *Economics and Management Organisation*, Vol. 2, 74–82.
14. Hasanov S. S., Shtangret A. M., Kotlyarevsky Ya. V. etc. (2012). Anti-crisis corporate management: theoretical and applied aspects. DNNU “Acad. Fin. Management”.
15. Karpenko O. A. (2006). Fundamentals of anti-crisis management: teaching manual. NADU Publishing House.

Стаття надійшла: 07.09.2025

Стаття прийнята: 20.09.2025

Стаття опублікована: 28.11.2025