

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>

УДК [338.48.2:640.4]-047.64]:338.124.4(045)

ФОРМУВАННЯ ПРОГРАМ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ПІД ЧАС КРИЗ

FORMATION OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT PROGRAMS AT HOSPITALITY INDUSTRY ENTERPRISES DURING CRISES

Поворознюк Інна Миколаївна

кандидат економічних наук, доцент,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

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

Будзінський Володимир Ігорович

аспірант,

Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-1801-174X>

Povorozniuk Inna, Budzinskyi Volodymyr

Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

Сьогоднішні реалії життя в Україні піддаються дії негативних факторів таких як війна, наслідки пандемії, економічна криза, інфляція тощо. З одного боку, галузь повинна адаптуватися до еволюції суспільства, яка впливає на підприємства готельного та ресторанного бізнесу, а з іншого боку, вона повинна зіткнутися з обмеженнями, що накладаються структурою реального сектора, його специфічним контекстом та соціально-економічним станом. Із-за багаточисельних особливостей готельного та ресторанного бізнесу чутливість цієї галузі до кризових ситуацій вище в порівнянні з іншими секторами економіки. Тому, механізм формування програм антикризового управління повинен відігравати значну роль в їх діяльності. Обґрунтовано, що ефективно врегулювання кризової ситуації повинно полягати у систематичному, тривалому, регламентованому процесі для виявлення вразливих місць та запобіганні повторенню аналогічної проблеми надалі.

Ключові слова: індустрія гостинності, готельний бізнес, ресторанний бізнес, криза, антикризове управління.

The article discusses the stages of forming crisis management programs at hospitality industry enterprises. Today's realities of life in Ukraine are affected by negative factors such as war, pandemic consequences, economic crisis, inflation, etc. On the one hand, the industry must adapt to the evolution of society, which will affect hotel and restaurant businesses, and on the other hand, it must face the constraints imposed by the structure of the real sector, its specific context and its socio-economic status. Due to the numerous peculiarities of the hotel and restaurant business, the industry's sensitivity to crisis situations is higher than in other sectors of the economy. Therefore, the concept of crisis management should play a significant role in the activities of hotel and restaurant enterprises. Development and research of the crisis management system, prevention of crisis phenomena is a prerequisite for the recovery and increase of the growth rate of the Ukrainian economy, living standards, etc. Crisis management should be based on early diagnosis of crisis phenomena and development of preventive anti-crisis measures as a tool to prevent bankruptcy. While crisis management methods make global and comprehensive changes in the enterprise, anti-crisis measures are more specific and local. Nowadays, crisis management is an important part of the adaptive anti-crisis strategy in the hospitality industry, being an effective tool for controlling, preventing and gaining knowledge of threats in order to control the situation and understand how to manage market instability. With the right approach to implementing an anti-crisis strategy, hotel and restaurant companies have the opportunity to conduct innovative transformations and overcome the crisis of business identity. Creation of an anti-crisis program of the enterprise will contribute to strengthening the position of the subject management in the conditions of a changing external environment and will ensure the transition organizations on an intensive type of development. It is substantiated that an effective settlement of the crisis situation should not be considered an event, should consist in a systematic, lengthy, regulated process to identify the vulnerabilities of the enterprise and prevent the recurrence of a similar problem in the future.

Keywords: hospitality industry, hotel business, restaurant business, crisis, anti-crisis management.



Постановка проблеми. У світі не було жодної країни і жодної організації, яких би не торкнулися кризові явища, що нерідко наводять підприємства до банкрутства. Кожен бізнес може зіткнутися з внутрішньою та зовнішньою загрозою, а для успішного її подолання є її раннє виявлення.

Розроблення програм антикризового управління та профілактика кризових явищ є передумовою оздоровлення підприємств та підвищення темпів зростання економіки. Антикризове управління має ґрунтуватися на ранній діагностиці кризових явищ і розробленні запобіжних програм антикризових заходів як інструментарію запобігання банкрутству.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Питаннями антикризового управління займалися як зарубіжні так і українські вчені: Д. Кейнс, Ж. Конан, Р. Ліс, Д. Рікардо, С. Хіл, О. Терещенко, Л. Лігоненко, Л. Москаленко, В. Рубан. Слід зазначити, що науковими дослідженнями антикризового управління саме на підприємствах індустрії гостинності займалися не багато науковців, але за останній період їх кількість збільшилася тому, що на сьогодні підприємства зіткнулися з суттєвим впливом негативних факторів зовнішнього середовища, що спричинило низку проблем у їх розвитку. До вітчизняних науковців, які досліджують антикризові явища на підприємствах індустрії гостинності слід віднести: В. Буряк, Б. Ватченко, Г. Кіш, В. Самадай, С. Рибальченко та багато інших.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Незважаючи на велику кількість наукових досліджень, які присвячені питанням антикризового управління підприємств індустрії гостинності в сучасних умовах, актуальними залишаються подальші дослідження, адже реалії сьогодення, які склалися в Україні, вимагають розробки дієвих програм для ефективного функціонування підприємств та їх подальшого існування.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження механізмів формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Криза – це серйозна подія з потенційно негативним результатом, що впливає на організацію, підприємство або галузь, а також на суспільство, продукти, послуги чи гарне ім'я [9, с. 403].

Незалежно від походження, всі кризи володіють кількома загальними характеристиками: елемент несподіванки; недостатня інформація; швидкий темп події.

Вченим Рітчі Б. В. було запропоновано п'яти етапну основу для управління кризою:

- виявлення сигналу;
- підготовка/профілактика;
- обмеження/ушкодження;
- відновлення;
- навчання.

У будь-якому випадку всі п'ять етапів управління кризою важливі, проте підготовка та здатність до обмеження збитків мають вирішальне значення для запобігання додатковому збитку при виникненні проблеми. З іншого боку, Рітчі Б.В. запропонував більш «цілісний» стратегічний підхід до врегулювання кризи, сформульований у три етапи:

- 1) попереджувальне, докризове планування;
- 2) реалізація стратегії;
- 3) оцінка та зворотний зв'язок [10; 11].

Більш того, кожне підприємство повинне розробити свої рекомендації з криз із призначеними ролями та обов'язками у разі їх виникнення, які повинні бути основною для стратегічного управління підприємством.

Криза стає серйозним випробуванням для готельного і ресторанного бізнесу. Падіння рівня туристичного потоку і нестабільні курси валют, ускладнення зовнішньо-політичних 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 заробітних плат при зростанні інфляції.

Антикризове управління – одне із ефективних варіантів загальної стратегії корпоративного менеджменту [7].

Антикризове управління є системою управлінських заходів, спрямованих на діагностику, попередження, подолання та нейтралізацію кризових явищ, причин їх появи на всіх рівнях економіки. При цьому необхідно враховувати, що при антикризовому управлінні повинні застосовуватися найважливіші напрямки роботи підприємства – стратегічне, тактичне планування, фінансовий аналіз.

Керівникам підприємств індустрії гостинності при складанні програм антикризового управління необхідно:

1. Мати всю необхідну інформацію щодо стратегічних планів розвитку підприємства.

2. Визначити цілі антикризового управління з оцінкою вразливості підприємства перед кризою.

3. Розробити сценарій та проектування можливих способів подолання кризи, з пропозицією заходів, які запобігають перетворенню слабких сторін підприємства на потенційне джерело розвитку кризи.

4. Зпланувати та організувати роботу спеціальної команди з антикризового управління, яка спеціалізуватиметься на антикризовому плануванні, забезпечуючи ефективне управління кризою.

5. Розробити заходи, спрямовані на інформаційне забезпечення антикризового управління, з попередньою підготовкою матеріалів для новин, текстів для брошур та листівок, адрес розсилок інформаційних матеріалів тощо.

6. Пошук та навчання людей, які представлятимуть підприємство перед зовнішніми та внутрішніми стейкхолдерами.

7. Безперервне відстеження тактики та стратегії поведінки підприємств у мінливих умовах середовища, з контролем своєчасності заходів щодо адаптації до змін, з розробкою рекомендацій для керівництва підприємства.

Антикризове управління може будуватися на різних стратегіях. Серед найважливіших варто відзначити:

- запобігання кризі, підготовка підприємства до її наступу;
- вичікування зрілості кризи, щоб її успішно долати;
- протидія кризовим явищам, із уповільненням негативних процесів;
- стабілізація ситуації за рахунок резервів та додаткових ресурсів підприємства;
- розрахунок ризиків підприємства;
- послідовний вихід підприємства із кризової ситуації;
- передбачення та створення умов щодо усунення наслідків кризи.

Відповідна стратегія підбирається залежно від глибини та характеру кризи.

Методика антикризового управління ґрунтується на серії дій, управлінських кроків для запобігання, боротьби та управління кризами. Розглянемо основні елементи.

1. Виявлення та оцінка вразливих сторін підприємства, з розумінням можливої шкоди від кожної вразливої сторони.

2. Оцінка кількості вразливих сторін підприємства.

3. Розробка плану з виходу з потенційної кризи.

4. Усвідомлення факту настання кризи, з визначенням конкретних заходів щодо усунення кризової ситуації.

5. Активні комунікації під час кризи.

Наступний крок для запобігання негативним наслідкам кризової ситуації – необхідно визначити стратегію організації у сфері комунікації зі своїм персоналом, акціонерами, споживачами, ЗМІ тощо.

6. Відстеження та оцінка кризових проявів, гнучкості заходів для боротьби з кризою.

7. Ізолювання напрямів діяльності організації, що зазнали кризи, від інших напрямів, які не зазнали кризової ситуації.

Успішному бізнесу завжди властиве прагнення підтримувати максимальну лояльність, довіру та повагу до себе з боку споживачів, співробітників, політиків, продавців, ЗМІ, муніципальних, державних органів тощо.

Висновки. При складанні програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності, важливе значення має кожен крок. Ефективне врегулювання кризової ситуації не слід вважати подією, адже вона повинна полягати у систематичному, тривалому та регламентованому процесі для виявлення вразливих місць підприємства, запобіганні повторенню аналогічної проблеми надалі. Необхідно передбачати також планування у разі настання найімовірніших кризових ситуацій, з організацією ефективного обміну даними до настання кризи та після неї, з перевіркою та оцінкою реальної ситуації, з впровадженням інновації за потреби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бурак В. Г. Кроссекторальні проекти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Науковий вісник Херсонського університету*. 2023. Випуск 48. С. 59. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/801/768> (дата звернення: 20.10.2023).
2. Бурак В. Г., Тютенко Н. А. Цифровізаційні аспекти антикризового управління підприємствами готельно-ресторанного бізнесу. *Economic synergy*. 2023. № 1. С. 32–47. URL: <https://es.istu.edu.ua/economicsynergy/article/view/80/64> (дата звернення: 25.10.2023).

3. Ватченко Б. С., Шаранов В. С. Антикризове управління підприємством в умовах війни. *Економічний простір*. 2022. № 182. С. 38–43. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143> (дата звернення: 25.10.2023).
4. Єпіфанова І., Болотнов Д. Місце стратегії в системі антикризового управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2022. № 3. С. 335–338.
5. Кіш Г. В., Шпіс Н. А. Завдання, мета та інструменти антикризового менеджменту ресторанних підприємств в умовах пандемії COVID-19. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2022. Випуск 1. (34). URL: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/18.pdf (дата звернення: 20.10.2023).
6. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
7. Поворознюк І. М. Формування та реалізація антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності в період пандемії COVID-19. *Економіка та суспільство*. 2021. № 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552/530> (дата звернення: 10.10.2023).
8. Самодай В., Рибальченко С., Орищенко Є. Антикризове управління готельним підприємством в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2022. № 44. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740> (дата звернення: 20.10.2023).
9. Hall C. M. Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*. 2015. 13 (5), pp. 401–417.
10. Ritchie B. W. Et al. Understanding the Effects of a Tourism Crisis: The Impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand. *Journal of Travel Research*. 2013. 53 (1), pp. 12–25.
11. Ritchie B. W. Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*. 2014. 25 (6), pp. 669–683.

REFERENCES:

1. Burak, V. H. (2023) Krossektoralni proiekty v antykrizovomu menedzhmentі pidpriemstv hotelno-restorannoho biznesu [Cross-sectoral projects in anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho universytetu*, vol. 48, pp. 5–9.
2. Burak, V. H., Tiukhtenko, N. A. (2023) Tsyfrovizatsiini aspekty antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy hotelno-restorannoho biznesu [Digitization aspects of anti-crisis management of hotel and restaurant business enterprises]. *Economic synergy*, vol. 1, pp. 32–47.
3. Vatchenko, B. S., Sharanov, V. S. (2022) Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of the enterprise in war conditions]. *Ekonomichnyi prostir*, vol. 182, pp. 38–43.
4. Iepifanova I., Bolotnov D. (2022). Mistse stratehii v systemi antykrizovoho upravlinnia pidpriemstvamy [The place of strategy in the system of anti-crisis management of enterprises]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 3, pp. 335–338.
5. Kish, H. V., Shpis, N. A. (2022) Zavdannia, meta ta instrumenty antykrizovoho menedzhmentu restorannykh pidpriemstv v umovakh pandemii SOVID-19 [The task, purpose and tools of anti-crisis management of restaurant enterprises in the conditions of the COVID-19 pandemic]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vol. 1. (34). Available at: http://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/34_2022/18.pdf (accessed October 29, 2023).
6. Lihonenko L. O. (2016). Antykrizove upravlinnia pidpriemstvom v umovakh ekonomiky znan ta intelektualizatsii menedzhmentu [Crisis management of the enterprise in the conditions of the knowledge economy and intellectualization of management]. *Ekonomichnyi forum*, vol. 1, pp. 161–170.
7. Povorozniuk I.M. (2021) Formuvannia ta realizatsiia antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v period pandemii COVID-19 [Formation and implementation of crisis management at enterprises of the hospitality industry during the COVID-19 pandemic.]. *Ekonomika ta suspilstvo*. Vol. 29. Available at: <file:///C:/Users/inna/Desktop/Статті,%20тези%202021/Статті,%20тези%202021/стаття%20%20Економіка%20та%20суспільство/текст%20статті%20Поворознюк.pdf> (accessed October 10, 2023).
8. Samodai, V., Rybalchenko, S., & Oryshchenko, Ye. (2022). Antykrizove upravlinnia hotelnym pidpriemstvom v umovakh viiny [Anti-crisis management of a hotel enterprise in war conditions]. *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44. Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1805/1740> (accessed October 20, 2023).
9. Hall, C. M. (2015). Crisis events in tourism: subjects of crisis in tourism. *Current Issues in Tourism*, vol. 13 (5), pp. 401–417.
10. Ritchie, B. W. Et al. (2013). Understanding the Effects of a Tourism Crisis: The Impact of the BP Oil Spill on Regional Lodging Demand. *Journal of Travel Research*, vol. 53 (1), pp. 12–25.
11. Ritchie, B. W. (2014). Chaos, crises and disasters: a strategic approach to crisis management in the tourism industry. *Tourism Management*, vol. 25 (6), pp. 669–683.