

УДК 338.488.2:640.4 (477)

JEL D 29; D 41; D 69; L 23; L 83

DOI: 10.31471/2409-0948-2022-1(25)-172-182

Коробейникова Ярослава Степанівна

кандидат геологічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна

yaroslava.korob@gmail.com

ORCID: orcid.org/0000-0002-4882-8611

Побігун Олена Володимирівна

кандидат географічних наук, доцент,

доцент кафедри туризму

Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

вул. Карпатська, 15, м. Івано-Франківськ, 76018, Україна

alenapobigun@gmail.com

ORCID: orcid.org/0000-0001-5387-1510

АНТИКРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У СФЕРІ ГОТЕЛЬНОГО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID – 19

Анотація. Галузь туризму є дуже чутливою до змін соціально-економічного та природно-техногенного характеру, що потребує особливих підходів в управлінні підприємствами сфери гостинності. У статті обґрунтовано необхідність пристосування до нових умов пандемії та вироблення чіткої політики в такій кризовій ситуації. Визначено, що на перший план виступають інструменти антикризового менеджменту, антикризовий менеджмент у час пандемії має бути гнучким та оперативним у процесі прийняття рішень. Проаналізовано стан та динаміку готельного господарства в Україні за останні роки в цілому, визначено, що попит на готельні послуги через пандемію значно знижується, а, відтак, і завдані втрати ринку є суттєвими. Проаналізовано втрати готельно-ресторанного бізнесу в період карантинних обмежень на прикладі готелю Radisson Blu Resort Bukovel, розглянуто запроваджені готелем заходи та засоби безпеки для гостей та працівників під час пандемії Covid-19. Обґрунтовано необхідність заходів системного антикризового менеджменту в сфері гостинності через тривалий період пандемії Covid – 19, які полягають у розробленні різних сценарних антикризових рішень. Обґрунтовано необхідність моніторингу ситуації у поєднанні з командною роботою фахівців готельно-ресторанного підприємства. Запропонований алгоритм рішень дозволить успішно долати кризу пандемії з найменшими втратами для готельно-ресторанних підприємств. Запропоновані практичні шляхи реалізації етапів антикризового менеджменту для готельно-ресторанних підприємств, такі як робота з клієнтом та персоналом, ведення продуктової політики. Запропоновано систему заходів у структурі антикризового менеджменту, їхній основний зміст та подані очікувані результати впровадження цих заходів. Виділено практичні заходи у сфері оптимізації витрат та доходів, посилення диджиталізації галузі, в тому числі і для роботи з клієнтами, особливо постійними клієнтами, роботи з персоналом закладу. Обґрунтовано розроблення та впровадження цілісних програм перебування гостей у готельно-ресторанних комплексах, що дозволяє реалізовувати сучасний туристичний тренд – туризм вражень.

Ключові слова: готельно-ресторанний бізнес, антикризовий менеджмент, туризм, Covid-19.

Korobeinykova Yaroslava Stepanivna
Ph (D), associate professor of the Department of Tourism
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15
e-mail: yaroslava.korob@gmail.com

Pobihun Olena Volodymyrivna
Ph (D), associate professor of the Department of Tourism
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas
76019, Ivano-Frankivsk, st. Carpathian, 15
e-mail: alenapobigun@gmail.com

ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE FIELD OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS IN THE COVID-19 PANDEMIC CONDITIONS

Abstract. The tourism industry is susceptible to changes in socio-economic and natural-man-made nature, which requires unique approaches in the management of hospitality enterprises. The article substantiates the need to adapt to the new conditions of the pandemic and develop a clear policy in such a crisis. We determined that the tools of crisis management are the priority. Anti-crisis management during a pandemic should be flexible and efficient in decision-making. The state and dynamics of the hotel industry in Ukraine in recent years are analyzed. We determined that the demand for hotel services due to the pandemic is significantly reduced, and, consequently, the losses to the market are significant.

We analyzed the hotel and restaurant business losses during the quarantine period in the Radisson Blu Resort Bukovel hotel example. We considered the hotel's security measures for guests and employees during the Covid-19 pandemic. The necessity of systemic anti-crisis management measures in the field of hospitality after a long period of the Covid-19 pandemic, which consists of the development of various scenario anti-crisis solutions, is substantiated. The necessity of monitoring the situation in combination with the teamwork of the hotel and restaurant enterprise specialists is substantiated. The proposed solutions algorithm will successfully overcome the pandemic crisis with minor losses for hotels and restaurants. Practical ways of realizing of stages of anti-crisis management for hotel and restaurant enterprises, such as working with the client and personnel and conducting product policy, are offered.

We presented the system of measures in the structure of anti-crisis management, their main content, and the expected results of implementing these measures. We highlighted practical steps in optimizing costs and revenues, strengthening the digitalization of the industry, including working with clients, especially regular customers, and working with the institution's staff. The development and implementation of integrated programs for guests in hotel and restaurant complexes are substantiated, which allows the performance of the modern tourist trend - tourism of impressions.

Keywords: hotel and restaurant business, anti-crisis management, tourism, Covid-19.

Вступ. За твердженнями фахівців Світової організації туризму галузь туризму є дуже чутливою до змін соціально-економічного та природно-техногенного характеру. UNWTO розрізняє 4 групи ризиків, вплив яких позначається на перебігу туристичної подорожі та стану галузі загалом: ризики соціального та інституційного характеру; ризики діяльності туристичних підприємств, в тому числі і готельно-ресторанних; індивідуальні ризики туриста; ризики природного характеру [1]. Донедавна найпоширенішими ризиками вважалися економічні кризи, а також загрози терористичних актів та природні катаклізми, які все ж не мали глобального характеру та не були тривалими. Ризики, пов'язані з загрозою інфекційних захворювань є новим викликом для туристичної галузі.

Втрати туризму від пандемії продовжують зростати, незважаючи на деяке поживлення галузі в сезоні 2021 року, проте про відновлення сфери на рівень доковідного періоду говорити не приходиться. Реагування держав на пандемію було загалом неоперативним та однозначним – обмеження пересування громадян країн та іноземців. Проте в європейських країнах запровадили цілу низку заходів підтримання сфери туризму, головним чином через прямі дотації держави чи послаблення податкових видатків [2]. Українська туристична галузь не отримала такої швидкої системної підтримки уряду порівняно з тим, як у сусідніх країнах ЄС. В Україні у сфері туризму обмежилися зменшенням ПДВ в готельній сфері для підприємців - юридичних осіб, проте як відомо більше 70% підприємств галузі – це фізичні особи-підприємці, які не отримали такої пільги [3]. Так звану «ковідну тисячу» можна витратити на оплату транспорту та кіно, розваги, що можемо опосередково вважати як державну підтримку окремих секторів туризму. Загалом сфера послуг в Україні залишилася один на один з подоланням «ковідної» кризи, ця обставина потребує узагальнення антикризових заходів та розроблення типових кейсів антикризових заходів для підприємств туристичної сфери, особливо готельно-ресторанного бізнесу.

Аналіз сучасних зарубіжних і вітчизняних досліджень і публікацій.

Туристична сфера є дуже чутливою до соціально-економічних змін загалом та до змін окремих факторів, які визначають розвиток туристичного бізнесу. Тому дослідження ризиків у туризмі, кризових станів і обґрунтування антикризових управлінських рішень є тематикою багатьох наукових досліджень. Найбільш повно охарактеризовано кризові ситуації та елементи антикризового менеджменту у працях В.W. Ritchie, J.C. Henderson, G. Cushnahan, G. Santana, D. Glaesser, в яких закладене теоретичне підґрунтя антикризового менеджменту в різних умовах для галузі туризму [4-8]. Концепція «Безпечного туризму», де розглядалися ризики для туристів була сформована у працях С.М. Hall, D.J. Timothy, Конеснік М., F. Go [9-10]. Серед вітчизняних вчених і зокрема туризмознавців слід виділити праці А.О. Овчарова, О.О. Любіцевої, І.М. Школи, І.М. Білецької, проте, явище пандемії як ризик в туризмі в них не розглядається [11 - 14]. Наукові дослідження двох останніх років містять аналіз наслідків пандемії для галузі туризму. Так, І.В. Безуглий вважає, що посилення брендингу є найбільш дієвим способом усунення кризових явищ у туризмі під час пандемії [15]. В.В. Костинець висвітлює існуючі тенденції впливу епідемії COVID-19 на сферу туристичного бізнесу та шляхи подолання негативних наслідків для бізнесу [16]. В.Ю. Світлична розглядає наслідки пандемії для різних секторів туризму та моделює різні сценарії розвитку галузі в постковідний період [17]. У праці І.Я. Кулиняка, І.І. Жигало, К.М. Ярмоли обґрунтовані заходи підтримання туристичного бізнесу у час пандемії з боку держави [18]. О.Н. Гненний, Т. Ю. Чаркіна, Т. В. Полішко та автори у цей кризовий час пропонують удосконалення управління персоналом, ефективне управління якістю та загальні складові антикризового менеджменту туристичної та готельно-ресторанної галузі [19]. Проаналізовані наукові праці у цій сфері, в основному, мають теоретичний характер та не містять комплексу рекомендацій конкретних дій у рамках антикризового менеджменту.

Висвітлення невирішених раніше частин загальної проблеми. Тривала пандемія Covid – 19 внесла свої корективи у стратегію туристичної діяльності у світі та в Україні. На сьогодні очевидним є той факт, що людство увійшло в нову еру обмежень, які кардинально змінили всю сферу послуг, і готельно-ресторанний бізнес не є винятком. Можна констатувати, що ні бізнес, ні наукове середовище не було готовим запропонувати галузі практичні кроки, що дозволяють закладам гостинності функціонувати в умовах пандемії, а управлінські заходи звелися до тотальних обмежень пересування, що принесли туризму жахливі втрати. Тому важливим на сьогодні є узагальнити теоретичні аспекти управління в кризових умовах, де пандемія розглядається як чинник кризи, та на основі дослідження вже відомих практик роботи закладів гостинності запропонувати рішення, придатні до реалізації у цей час.

Формулювання цілей статті. Метою досліджень є узагальнення напрямів антикризового менеджменту у період пандемії Covid – 19 для покращення економічних показників підприємств сфери гостинності. Для досягнення даної мети передбачено вирішення таких завдань: охарактеризувати стан та динаміку сфери гостинності в останні роки; визначити необхідність застосування кризового менеджменту в період пандемії та запропонувати практичні заходи щодо його реалізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Готельно-ресторанний бізнес почав страждати від наслідків коронавірусної кризи вже в березні 2020 року, коли вперше були запроваджені карантинні заходи. За результатами діяльності сфери готельного господарства, кількість закладів розміщення на початок 2021 року зменшилася у 4 рази (з 5335 до 1337 одиниць) в порівнянні з 2019 роком. Кількість місць у колективних закладах розміщення за цей час зменшилась у 2,4 рази (з 370560 до 155029), а загальна кількість номерів зменшилася у 2.2 рази (з 83147 до 37497 відповідно) [20]. Таким чином, можна зробити висновок, що припинили свою діяльність, в основному, малі готелі. Аналізуючи роботу готелів України в цей період, О.Олійник зазначає, що кількість ночівель у 2020 році кількість клієнтів готелів зменшилася утричі, що привело до значного зменшення доходів підприємств [21]. Опитування готелярів «Оцінка впливу COVID-19 на готельну індустрію України», яке проводила Асоціація готелів та курортів України (UHRA)» у 2021 році, засвідчило різке погіршення стану готельного бізнесу через пандемію. Переважна більшість опитаних - 93% - підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю у 2020 році. Так, у 21% готелів валова виручка скоротилась на 25-40%; у третини готелів - на 40-60%; ще у 30% опитаних готелів скорочення сягнули понад 60% [22].

Так як сфера гостинності має загалом дуже значну частку постійних витрат, то таке тотальне зниження об'ємів виручки стало просто згубним для більшості закладів гостинності. Наприклад, готель Radisson Blu Resort Bukovel уже на кінець березня 2020 року повністю припинив свою діяльність. І тільки з середини червня вдалося відновити майже повністю роботу готелю (рис.1).

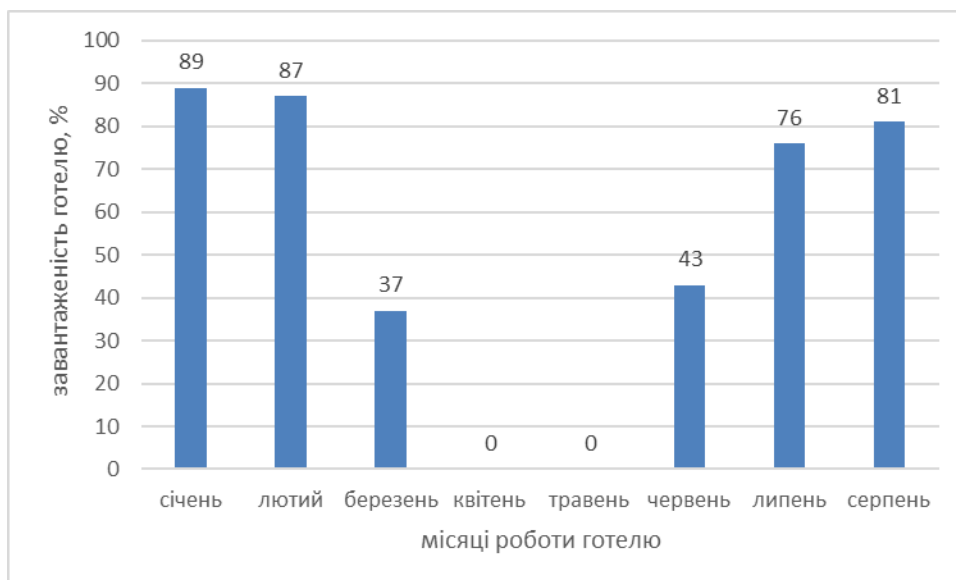


Рис. 1. Динаміка завантаженості готелю Radisson Blu Resort Bukovel в січні-серпні 2020 року

Джерело: сформовано авторами на основі даних внутрішньої звітності готелю Radisson Blu Resort Bukovel

Відновлення роботи відбулося з дотриманням нових санітарних правил. У готелі Radisson Blu Resort Bukovel була запроваджений 20-кроковий протокол для готелів та 10-

кроковий протокол для проведення зустрічей та заходів [23]. Передбачені заходи безпеки як для клієнтів, так і для персоналу (табл. 1).

Таблиця 1

Перелік заходів та засобів безпеки для гостей та працівників встановлених керівництвом готелю Radisson Blu Resort Bukovel під час пандемії Covid-19

Засоби безпеки для гостей:	Засоби безпеки для працівників:
Встановлення дезінфекторів по всій території готелю	Встановлення дезінфекторів у службових приміщеннях готелю
Встановлення на рецепції пункту з продажем засобів індивідуального захисту	Витрати на засоби індивідуального захисту для працівників готелю
Встановлення біля кожного ліфта дезінфектора та упаковки одноразових рукавиць	Встановлення пропускної системи у приміщенні їдальні
Встановлення автоматичного скринінгу температури при вході та виході з готелю та на службовому вході	Збільшення дезінфікуючої хімії
Встановлення спеціальних наліпок для дотримання дистанції в усіх приміщеннях(окрім номерів)	
Використання індивідуальних дезінфекторів у номерах	
Встановлення спеціально розроблених плакатів у коридорах	
Встановлення захисного скла на рецепції	

Джерело: сформовано авторами на основі даних внутрішньої звітності готелю Radisson Blu Resort Bukovel

Загальна сума первинних витрат на ці заходи на початок запровадження карантину становила орієнтовно 100 000 грн. Швидка реакція на умови карантину дозволила закладу розміщування поступово відновлювати роботу, проте аналіз прибутковості готелю показав що відновлення проходить повільно (рис. 2).

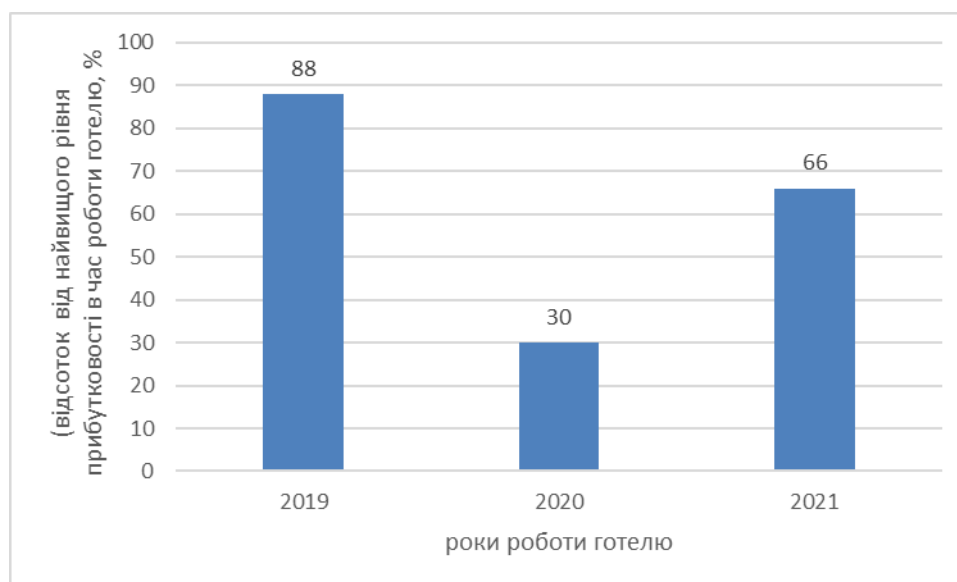


Рис. 2. Динаміка прибутковості готелю Radisson Blu Resort Bukovel за березень місяць 2019 - 2021 років (% від найвищого рівня прибутковості - основні і додаткові послуги - в час роботи готелю)

Джерело: сформовано авторами на основі даних внутрішньої звітності готелю Radisson Blu Resort Bukovel

Практично всі застосовані заходи у готельно-ресторанному бізнесі в період карантинних обмежень, головним чином стосуються забезпечення безпечних умов перебування клієнтів та менше – розроблення та впровадження цілісних систем антикризового менеджменту.

Антикризове управління – це цілий комплекс дій, до яких будуть залучені можливо всі працівники підприємства, проте керівнику слід сформувати антикризову команду з кількох провідних фахівців, які відповідальні за розроблення та реалізацію цього плану. В управлінні кризовими ситуаціями на підприємствах готельно-ресторанного бізнесу в період пандемії пропонуємо розрізняти послідовні етапи дій (рис. 3).

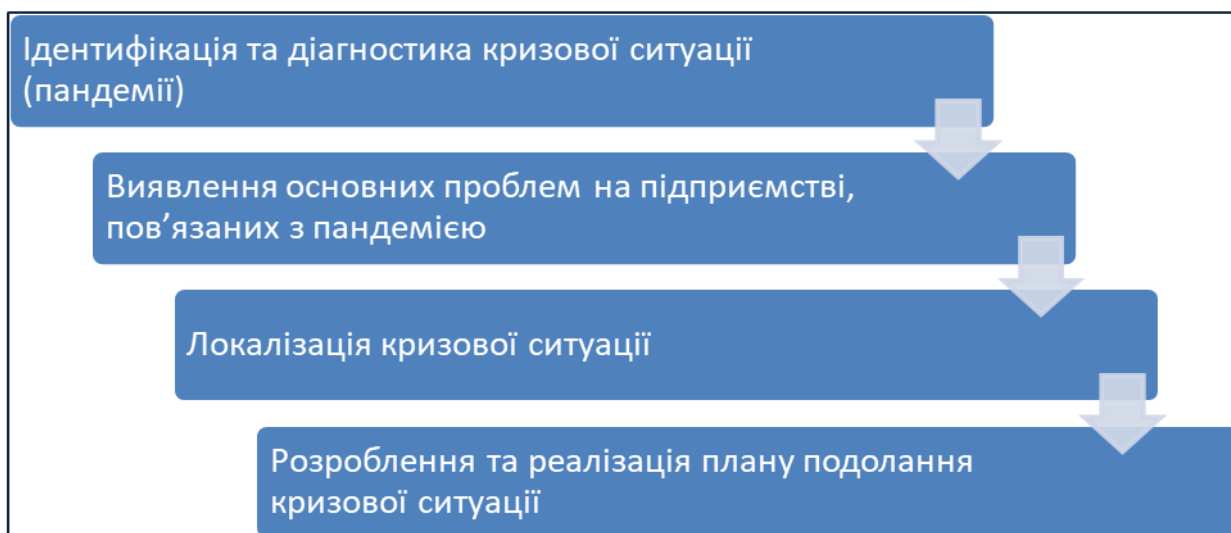


Рис. 3. Алгоритм антикризового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в період пандемії

1. Ідентифікація та діагностика кризової ситуації. У випадку пандемії – це ситуація, пов'язана з обмеженням пересування та зміною умов господарювання, її ідентифікація співпадає з оголошенням карантинних обмежень та зміною режиму діяльності підприємства.

2. Виявлення основних проблем на підприємстві, пов'язаних з пандемією. Пандемія призвела до збільшення витраток на обслуговування на фоні різкого падіння попиту на послуги гостинності. Тому вважаємо, що управління доходами та реалізація маркетингової частини антикризового плану є вирішальними під час кризового управління.

3. Локалізація кризової ситуації в умовах пандемії, загалом, не залежить від суб'єктів господарювання. Вони обмежені загальною політикою держави стосовно пересування людей та зміни режиму перебування у закладах гостинності. Тому реалізація їх антикризових планів – це відповідь на дії урядових структур щодо режиму пандемії.

4. Розроблення та реалізація плану подолання кризової ситуації. У випадку значної невизначеності періоду пандемії, виявлення нових штамів захворювання антикризовий план необхідно розробляти як окремі кейси заходів для різних рівнів обмежувальних умов – на випадки повного припинення діяльності суб'єкта господарювання, часткового відновлення діяльності з дотриманням протиепідемічних норм і правил, повного відновлення діяльності після ковідної кризи. Причому з можливістю повернення на різні сценарії, що передбачає гнучкість у системі управлінських заходів.

Підприємцям готельно-ресторанного бізнесу необхідно з'ясувати, як змінився дохід підприємства і його динаміку, порівняти скасування замовлень, що впливає на скасування замовлень, які сегменти клієнтів залишаються та які виявилися найбільш уразливі в період пандемії. Фінансове планування в таких умовах можливе тільки на короткий період – до

3-6 місяців, необхідно бути готовим до змін господарських умов та швидко приймати рішення. Оптимізувати видатки дозволять і тісні комунікації з партнерами – постачальниками та партнерами – туристичними операторами щодо пролонгації виплат та ймовірних знижок на товари та послуги. Додатковим джерелом надходжень можуть бути участь у проектах, кредитні кошти, які у час кризи можуть бути доволі «дешеві», інші джерела. Перенесення видатків на матеріально-технічне переоснащення та оновлення основних фондів також доречно в період ковідної кризи.

Формування цінової політики не повинно відбуватися у бік зменшення цін, так як зменшення потоку клієнтів не залежить від встановленої ціни на продукт, а від «штучних» обмежень можливості отримати ці послуги. В ресторанах гість часто знає справжню вартість страви, тому зменшені ціни можуть викликати у нього недовіру та сумніви щодо її якості. Відтак оптимізація ціноутворення можлива в процесі формування спеціальних цін, знижок. Наприклад, відомо, що період відпочинку збільшився, але його частота ні. Тому доречними будуть знижки на тривалі відпочинки в готелях чи комплексні замовлення в ресторанах.

Відомо, що витрати на рекламу в період кризи, як правило, зменшують. Проте це не стосується антикризових дій у період пандемії. Більшість фахівців у сфері послуг вказують на посилення диджиталізації галузі. Сьогодні всі рішення щодо вибору закладу і пандемія посилила цю тенденцію, все сприймається через інтернет, тому представлення підприємства має бути максимально релевантним та яскравим. Особливо активними слід бути у соціальних мережах, так як у період пандемії вони виявилися основними комунікаторами у суспільстві та і у фінансовому плані є доволі економними. Оновлення сайту, надання інформації не лише про підприємство: знижки, акції, події, але і про туристичні об'єкти туристичної дестинації. Загалом інформація має бути найактуальніша, яскрава, щоб у клієнта склалося позитивне враження про заклад, його активну діяльність, особливо слід акцентувати увагу на питаннях, пов'язаних з безпекою туриста. Замовлення через такі сервіси має бути максимально простим та зручним для клієнта.

Важливо у час пандемії зберегти свого клієнта. Тому персоналізована реклама, персональні звернення та пропозиції знижок, лояльні програми бронювання мають бути в основі роботи з клієнтом. В період пандемії деталізація цільової аудиторії закладу може стати основою для покращення комунікацій з клієнтами, технічного удосконалення бронювання в готелі чи системи замовлень у ресторані.

У сфері антикризового менеджменту важливу увагу слід приділити роботі з персоналом. Галузь гостинності є трудомісткою, працівники постійно спілкуються з клієнтом, в тому полягає їх особлива роль в наданні якісних послуг. В період першого локдауну (весна 2020 року) багато готельєрів та рестораторів змушені були провести тотальне скорочення персоналу, кваліфіковані фахівці зрештою знайшли інші місця праці. На кінець літа 2020 року галузь відчула, особливо зіркові готелі та статусні заклади харчування, гостру потребу у кваліфікованих працівниках, яку не відразу вдалося подолати. Комунікації з персоналом, чесна розмова про стан справ та можливі перспективи покращують загальну атмосферу у колективі, а отже і продуктивність працівників. Кризи – це час, який показує ефективність кожного працівника, тому системи мотивації праці повинні працювати як ніколи. Скорочення працівників слід розглядати як крайні заходи оптимізації витрат підприємства, а звільнення мають бути максимально обгрунтованими.

Автоматизація процесів також у тренді антикризових заходів у період пандемії. Проте, такі рішення повинні прийматися у випадку наявності коштів на їх реалізацію, що сумнівно у цей час. Все ж галузь туризму не може обійтися без живого спілкування, тому необхідний баланс між «хай тач» і «хай тек» (між автоматизованими системами та роботою «живих» людей), що дозволяє ефективно впроваджувати сучасні технології.

Серед антикризових заходів рекомендуємо кардинально переглянути продуктову політику закладів. Так в період відновлення туристичної діяльності у 2021 році виникла

проблема щодо пропозицій туристичних пакетів внутрішнього туризму, так як більшість туроператорів до 2020 року орієнтувалися на виїзний туризм. Заклади розміщування та харчування частково можуть вирішувати цю проблему. У час пандемії гості, приїжджаючи в готель, прагнуть отримати комплекс послуг, а не тільки розміщення та харчування. Можуть бути організовані готелем події приурочені до календарних свят, «особливі» гастро враження дегустаційних заходів в ресторані готелю, особливі анімаційні заходи; для сімейного відпочинку важливими стають дитяча інфраструктура відпочинку та заходи для дітей. Можуть бути продумані комплексні послуги до святкових дат клієнтів. Так реалізовується сучасний туристичний тренд – відпочинок та враження. Формування оздоровчих програм у готелях для постковідної реабілітації клієнтів також стає актуальним антикризовим заходом. Ці впровадження спрямовані на надання комплексу додаткових послуг у закладах готельно-ресторанного бізнесу, що приводить до збільшення їх доходів (табл.2).

Таблиця 2

Система заходів у структурі антикризового менеджменту готельно-ресторанного підприємства в період пандемії

№ п.п.	Напрямок діяльності	Основний зміст	Результат
1	Оптимізація фінансової політики підприємства	Короткотермінове фінансове планування Коригування структури видатків підприємства Пошук додаткових джерел фінансування підприємства Постійний моніторинг бронювання послуг Комунікації з партнерами щодо змін умов співпраці	Покращення фінансового стану підприємства Оптимізація структури видатків Збільшення фінансування підприємств Реальна інформація для коригування фінансового планування Зменшення чи відтермінування платежів
2	Робота з клієнтом	Деталізація цільової аудиторії для персоніфікованої реклами Створення системи вигідних пропозицій довготривалого перебування	Збільшення кількості клієнтів Збільшення доходів підприємства
3	Робота з персоналом	Збереження та мотивація персоналу Структурна оптимізація персоналу	Збереження цілісності колективу та якості обслуговування
4	Зміна продуктової політики підприємства	Створення комплексу обслуговування по типу all inclusive Формування подієвих пропозицій Формування оздоровчих пропозицій	Збільшення доходів за рахунок розширення пропозиції послуг
5	Диджиталізація діяльності	Удосконалення інтерфейсу сайту готельно-ресторанного комплексу Просування готельного продукту через соціальні мережі Автоматизація процесів для забезпечення санітарно-гігієнічних вимог обслуговування у період пандемії	Збільшення клієнтів готельно-ресторанного підприємства Збільшення рівня безпеки клієнтів

Висновки та перспективи подальших досліджень. Бізнес продовжує пристосуватися до нових умов та виробляє політику в такій кризовій ситуації. Тому на перший план виступають інструменти антикризового менеджменту. Антикризовий менеджмент у час пандемії має бути гнучким та оперативним у процесі прийняття рішень. Аналіз динаміки готельного господарства в Україні за останні роки, а також показників діяльності готелю Radisson Blu Resort Bukovel показав нерівномірне зменшення кількості закладів розміщування, завантаження готелів протягом ковідного періоду та значне падіння прибутку закладів. В статті охарактеризовано та схематично представлено алгоритм антикризового менеджменту в готельно-ресторанному бізнесі в період пандемії. Запропоновано розроблення різних заходів у структурі кризового менеджменту та моніторинг ситуації у поєднанні з командною роботою фахівців готельно-ресторанного підприємства. Запропоновано систему заходів антикризового менеджменту, що дозволять успішно подолати кризу пандемії з найменшими втратами для готельно-ресторанних підприємств.

Подальших досліджень потребує питання, що стосуються економічної оцінки ефективності заходів антикризового менеджменту, особливості впровадження їх на підприємствах готельно-ресторанної сфери різної спеціалізації тощо. Пандемія – важка, але не єдина кризова ситуація, що зараз ускладнює роботу бізнесу. Крім пандемії, україно-російська війна і негативні її наслідки вже відчутні для всіх секторів економіки і готельно-туристична сфера не є винятком. Тому перспективними також вважаємо дослідження наслідків військових дій в Україні для сфери туризму і готельно-ресторанного бізнесу.

Література

1. Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism. URL: http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf (дата звернення: 15.10.2021).
2. 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: 15.10.2021).
3. Ставку ПДВ для готелів знижено. Ліга: закон, бізнес. URL: https://biz.ligazakon.net/news/200881_stavku-pdv-dlya-gotelv-znizhen-do-7 (дата звернення: 16.10.2021).
4. Ritchie, B.W. Crisis and disaster management for tourism: monograph. Channel View Publications, Bristol, UK, 2009. 296 p.
5. Henderson, J.C. & Ng.A. Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotel in Singapore. *International Journal of Tourism Research*. 2004. Vol. 6. P. 411-419.
6. Cushnahan, G. Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Vol. 15(4), 2004, P. 323-338.
7. Glaesser, D. Crisis management in the Tourism Industry (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann, UK, 2006, pp. 11-21.
8. Santana, G. Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 15, Issue 4, 2004.
9. Hall, C.M., Timothy, D.J., Timothy, Duval. D. Safety and security in tourism relationship, management, and marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 15, N. 2/3/4, 2003. URL: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf (дата звернення: 15.10.2021).
10. Konecnik, M. Go, F. Tourism destination brand identity: The case of Slovenia. *Journal of Brand Management*. N. 15, 2008. pp. 177-189. URL:

<http://faculty.mu.edu.sa/public/uploads/1357463514.5901artical%2052.pdf> (дата звернення: 17.10.2021).

11. Овчаров А.О. Моделирование управления рисками в туристско-рекреационных системах. *Страховое дело*, 2008. № 6. С. 33-45 (дата звернення: 15.10.2021).

12. Школа І.М., Ореховська Т.М., Корольчук О.П., Кифяк В.Ф. Розвиток туристичного бізнесу регіону: монографія. Чернівці: Книги – XXI, 2007. 291 с. URL: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm (дата звернення: 16.10.2021).

13. Любіцева О.А. Ринок туристичних послуг (геопросторові аспекти). 2-е вид. К.: Альтерпрес, 2003. с. 145.

14. Білецька І.М. Антикризовий менеджмент в туризмі. *Ефективна економіка*. № 4, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> (дата звернення: 17.10.2021).

15. Безуглий І.В. Інструментальне забезпечення протидії кризовим явищам у туризмі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. Вип.1, 2018. С. 117 - 121. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/23.pdf> (дата звернення: 16.10.2021).

16. Костинець В.В. Механізми антикризового менеджменту в туристичному бізнесі. Інституційний репозитарій Державного вищого навчального закладу «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32886> (дата звернення: 17.10.2021).

17. Світлична В.Ю. Туристична сфера: пошук шляхів подолання кризи в умовах глобальних карантинних обмежень. *Комунальне господарство міст*. 2020, том 5, випуск 158. С.24 – 31. DOI 10.33042/2522-1809-2020-5-158-24-31.

18. Кулиняк І. Я., Жигало І. І., Ярмола К. М. Туристична галузь в умовах пандемії COVID-19: тенденції та заходи підтримання. *Бізнес Інформ*. 2021. №1. С. 177–184. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184>.

19. Гненний О.Н., Чаркіна Т. Ю., Полішко Т. В., Гребенюк Г. М., Пікуліна О. В. Інструментарій антикризового управління туристичного та готельно-ресторанного бізнесу. *Економіка та держава*. № 4, 2021. С.18-22. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/5.pdf (дата звернення: 15.10.2021).

20. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.10.2021).

21. Олійник О. Динаміка розвитку готельних підприємств. *Економіка та суспільство*. 2021 (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-68> (дата звернення: 16.10.2021).

22. Оцінка впливу COVID-19 на готельну індустрію України. Ukrinform. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html> (дата звернення: 17.10.2021).

23. Офіційний сайт мережі готелів: Radisson Hotels. URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/health-safety> (дата звернення: 15.10.2021).

References

1. Tourism Risk Management. An Authoritative Guide to Managing Crises in Tourism. (2021). URL: http://www.sustainabletourisonline.com/awms/Upload/HOMEPAGE/AICST_Risk_management.pdf.

2. Pandemiya COVID-19 ta yiyi naslidky u sferi turyzmu v Ukrayini. (2021). URL: <http://www.ntoukraine.org/assets/files/EBRD-COVID19-Report-UKR.pdf> [in Ukrainian].

3. Stavku PDV dlya hoteliv znyzheno. Liha: zakon, biznes. (2021). URL: https://biz.ligazakon.net/news/200881_stavku-pdv-dlya-gotelv-znizhen-do-7 [in Ukrainian].

4. Ritchie, B.W. (2009). Crisis and disaster management for tourism. Channel View Publications, Bristol, UK.

5. Henderson, J.C. & Ng.A. (2004). Responding to crisis: Severe Acute Respiratory Syndrome (SARS) and Hotel in Singapore. *International Journal of Tourism Research*. Vol. 6. 411-419.

6. Cushnahan, G. (2004). Crisis management in small-scale tourism. *Journal of Travel and Tourism Marketing*. Vol. 15(4). 323-338.
7. Glaesser, D. (2006). Crisis management in the Tourism Industry (2nd ed.). Oxford: Butterworth Heinemann, UK.
8. Santana, G. (2004). Crisis Management and Tourism. Beyond the Rhetoric. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 15, Issue 4.
9. Hall, C.M., Timothy, D.J., Timothy, Duval.D. (2003). Safety and security in tourism relationship, management, and marketing. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 15, No 2/3/4. URL: http://samples.sainsburysebooks.co.uk/9781136408120_sample_496771.pdf.
11. Ovcharov, A.O. (2008). Modelirovanie upravleniya riskami v turistsko-rekreatsionnykh sistemakh. *Strakhovoe delo*. No 6. 33-45 [in Russian].
12. Shkola, I.M., Orekhov'ska, T.M., Korol'chuk, O.P., Kyfyak, V.F. (2007). Rozvytok turystychnoho biznesu rehionu. Chernivtsi. URL: http://tourlib.net/books_ukr/shkola.htm [in Ukrainian].
13. Lyubitseva, O.A. (2003). Rynok turystychnykh posluh (heoprostorovi aspekty). 2-e vyd. K.: Al'terpres. 145 [in Ukrainian].
14. Bilets'ka, I.M. (2016). Antykryzovyy menedzhment v turyzmi. *Efektivna ekonomika*. No 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4898> [in Ukrainian].
15. Bezuhlyy, I.V. (2018). Instrumental'ne zabezpechennya protydyi kryzovym yavyscham u turyzmi. *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*. Vyp.1. 117 - 121. URL: <http://global-national.in.ua/archive/21-2018/23.pdf> [in Ukrainian].
16. Kostynets', V.V. (2010). Mekhanizmy antykryzovoho menedzhmentu v turystychnomu biznesi. Instytutsiynny repozytariy Derzhavnogo vyshchoho navchal'noho zakladu «Kyivskyy natsional'nyy ekonomichnyy universytet imeni Vadyma Het'mana. URL: <https://ir.kneu.edu.ua:443/handle/2010/32886> [in Ukrainian].
17. Svitlychna, V.Yu. (2020). Turystychna sfera: poshuk shlyakhiv podolannya kryzy v umovakh hlobal'nykh karantynnykh obmezhen'. *Komunal'ne hospodarstvo mist*. tom 5, vypusk 158. 24 – 31. DOI 10.33042/2522-1809-2020-5-158-24-31 [in Ukrainian].
18. Kulynyak, I. Ya., Zhyhalo, I. I., Yarmola, K. M. (2021). Turystychna haluz' v umovakh pandemiyi COVID-19: tendentsiyi ta zakhody pidtrymannya. *Biznes Inform*. No 1. 177–184 URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-1-177-184> [in Ukrainian].
19. Hnennyy, O.N., Charkina, T. Yu., Polishko, T. V., Hrebenyuk, H. M., Pikulina, O. V. (2021). Instrumentariy antykryzovoho upravlinnya turystychnoho ta hotel'no-restorannoho biznesu. *Ekonomika ta derzhava*. No 4. S.18-22. DOI: 10.32702/2306-6806.2021.4.18. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/4_2021/5.pdf [in Ukrainian].
20. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny. (2021). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
21. Oliynyk, O. (2021). Dynamika rozvytku hotel'nykh pidpryyemstv. *Ekonomika ta suspil'stvo*. (33). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-68> [in Ukrainian].
22. Otsinka vplyvu COVID-19 na hotel'nu industriyu Ukrayiny. *Ukrinform*. (2021). URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznih-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html> [in Ukrainian].
23. Ofitsiyyny sayt merezhi hoteliv: Radisson Hotels. (2021). URL: <https://www.radissonhotels.com/en-us/health-safety> [in Ukrainian].