

Т.А. ЖАДАН, Ю.В. ЖАДАН, Л.С. СТРИГУЛЬ
ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ НА
ПІДПРИЄМСТВАХ ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ ТА ТУРИЗМУ

У статті розглянуто теоретичні аспекти особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму. Визначено місце, роль і значення індустрії гостинності та туризму в світовій та національній економіці України. Встановлено, що кризові явища і процеси, які супроводжують діяльність підприємств індустрії гостинності та туризму в Україні, можуть призвести до погіршення їх фінансово-економічного стану та банкрутства. Обґрунтовано необхідність формування ефективної системи антикризового управління задля запобігання виникненню кризових явищ та наслідків їх впливу на діяльність підприємств індустрії гостинності та туризму. Визначено мету дослідження, яка полягає у теоретичному обґрунтуванні особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму. Встановлено, що основними елементами системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму є мета, завдання, суб'єкти і об'єкти, функції, принципи, методи та інструменти. Доведено, що досягнення мети, виконання завдань і основних функцій (планування, організація, мотивація, контроль, координація, регулювання) антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму мають ґрунтуватись на сукупності принципів: об'єктивності, оперативності, пріоритетності, достовірності, контрольованості, ефективності, законності, компетентності тощо. Систематизовано та охарактеризовано методи антикризового управління діяльністю підприємств індустрії гостинності та туризму, всю сукупність яких розмежовано на нормативно-правові, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські та фінансово-економічні. Розкрито специфічні особливості застосування найбільш дієвих інструментів оздоровлення діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму, серед яких реструктуризація, бенчмаркінг, аутсорсинг, оптимізація чисельності персоналу. Зроблено висновок про те, що формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму сприятиме подоланню наслідків кризи, покращенню фінансово-економічних показників, підвищенню фінансової стійкості, конкурентоспроможності, інноваційності, інвестиційної привабливості, тощо.

Ключові слова: індустрія гостинності та туризму; антикризове управління; реструктуризація; бенчмаркінг; аутсорсинг; оптимізація чисельності персоналу

T. ZHADAN, Yu. ZHADAN, L. STRYGUL
FEATURES OF THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM AT
ENTERPRISES OF THE HOSPITALITY AND TOURISM INDUSTRY

The article examines the theoretical aspects of the peculiarities of the formation of the anti-crisis management system of enterprises of the hospitality and tourism industry. The place, role and importance of the hospitality and tourism industry in the world and national economy of Ukraine are determined. It has been established that the crisis phenomena and processes that accompany the activities of enterprises of the hospitality and tourism industry in Ukraine can lead to the deterioration of their financial and economic condition and bankruptcy. The necessity of forming an effective anti-crisis management system in order to prevent the emergence of crisis phenomena and the consequences of their influence on the activities of enterprises of the hospitality and tourism industry is substantiated. The purpose of the research is determined, which consists in the theoretical substantiation of the peculiarities of the formation of the anti-crisis management system of the enterprises of the hospitality and tourism industry. It was established that the main elements of the anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry are the goal, tasks, subjects and objects, functions, principles, methods and tools. It has been proven that the achievement of the goal, the performance of tasks and the main functions (planning, organization, motivation, control, coordination, regulation) of anti-crisis management at enterprises of the hospitality and tourism industry should be based on a set of principles: objectivity, priority, reliability, controllability, efficiency, legality, competence, etc. The methods of anti-crisis management of the activities of enterprises in the hospitality and tourism industry are systematized and characterized. The specific features of the application of the most effective tools for improving the activities of enterprises in the hospitality and tourism industry, including restructuring, benchmarking, outsourcing, optimization of the number of personnel, are revealed. It was concluded that the formation of an anti-crisis management system at enterprises of the hospitality and tourism industry will contribute to overcoming the consequences of the crisis, improving financial and economic indicators, increasing financial stability, competitiveness, innovativeness, investment attractiveness, etc.

Keywords: hospitality and tourism industry; crisis management; restructuring; benchmarking; outsourcing; optimization of the number of personnel

Вступ. Індустрія гостинності та туризму є одними з найбільш швидкозростаючих галузей світової економіки, що забезпечують 6% світового внутрішнього валового продукту, близько 5% усіх валових надходжень та колосальну кількість робочих місць. За прогнозами експертів у період між 2023 і 2031 рр. зайнятість у сфері гостинності та туризму зростатиме швидше, ніж у будь-якому іншому секторі економіки, створюючи близько 1,3 млн. нових робочих місць. На сьогоднішній день індустрія гостинності налічує близько 400 тис. готелів місткістю понад 30 млн. місць.

Динамічний розвиток індустрії гостинності та туризму стимулює розвиток інших галузей економіки: будівництва, транспортної інфраструктури, виробництва товарів народного споживання, сільського господарства, торгівлі, послуг у сфері краси і здоров'я, інформаційних технологій, інноваційної

сфери, екологічної безпеки тощо. Проте спалах COVID-19 у 2019 р., а потім і широкомасштабна збройна російська агресія проти України у лютому 2022 р. завдали нищівного удару індустрії гостинності та туризму в Україні і світі. Закриті кордони, ізоляція країн одна від одної, скасування авіасполучення, обмеження пересування в межах країни і за кордон, ракетні удари, перебої з тепло- і електропостачанням спровокували численні кризові явища на українських підприємствах індустрії гостинності та туризму [1]. Суттєво знизилась кількість туристичних подорожей і екскурсій, звантаженість готелів, вартість готельної нерухомості у східних регіонах країни, більшість інвестиційних проектів було заморожено, виросла міграція робочої сили, погіршився фінансово-економічний стан, частина підприємств змушена була припинити свою діяльність.

Отже, в таких умовах все більшої актуальності

набуває побудова дієвої системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму, що дозволить не лише подолати кризові явища та уникнути загрози банкрутства, але й забезпечити їх стабільне функціонування та розвиток.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування особливостей формування системи антикризового управління підприємствами індустрії гостинності та туризму.

Аналіз основних досягнень і літератури. Вагомий внесок у дослідження проблем антикризового управління підприємством здійснили: Александрова В.О. [2], Грищенко Л.Л. [7], Ісаєва О.В. [7], Кузнецов Є. С. [5], Кушнір Н.Б. [6], Мендела І. Я. [8], Поворознюк І.М. [3] та інші. У своїх працях науковці зосереджували увагу на висвітленні сучасних тенденцій та основних проблем розвитку підприємств готельного господарства в Україні [1]; розкритті сутності понять «криза» та «антикризове управління» [2; 4; 5]; причин виникнення кризових явищ та їх наслідків в туристичному і готельно-ресторанному бізнесі [2]; принципів, суб'єктів, об'єктів, функцій, завдань та критеріїв оцінки ефективності управління підприємством в кризових умовах [5; 6]; особливостей формування та реалізації антикризового управління відомих світових готельних мереж [3]; розмежуванні підходів до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств [7]; особливостей застосування аутсорсингу в діяльності готельних підприємств [8].

Проте, незважаючи на значну кількість публікацій, присвячених цій тематиці, на даний час питання щодо особливостей формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму залишаються недостатньо дослідженими.

Викладення основного матеріалу дослідження.

Основними елементами системи антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є мета, завдання, суб'єкти і об'єкти, функції, принципи, методи та інструменти антикризового управління (рис. 1).

Головною метою антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є забезпечення стабільності його функціонування та розвитку.

Досягнення цієї мети потребує вирішення ряду завдань, які полягають у наступному:

- моніторинг потенційно небезпечних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища для діяльності підприємства;
- виявлення і діагностика причин виникнення кризових явищ на підприємстві;
- комплексний аналіз наслідків впливу кризових явищ на фінансово-господарську діяльність підприємства з метою обрання найбільш ефективних методів їх подолання;
- розробка антикризових заходів, програм, процедур для зниження вразливості підприємства, підвищення його стійкості;
- реалізація заходів, програм і процедур антикризового управління, контроль за їх виконанням.

Суб'єктами антикризового управління

підприємством індустрії гостинності та туризму є коло осіб, що реалізують його завдання: власник; фінансовий директор; заступник директора з економічних питань; антикризовий менеджер [6].

Об'єктом антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є криза та кризові явища, які виникають на ньому.

Предметом антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму є ймовірні і реальні причини виникнення кризи, її ознаки, наслідки, що погіршують нормальні умови його функціонування та розвитку.

Аналіз літературних джерел показав, що антикризовому управлінню підприємством індустрії гостинності та туризму притаманні ті ж самі функції, що і звичайному управлінню, але кожна з них зазнає певних змін:

- планування – це процес визначення цілей діяльності підприємств індустрії гостинності та туризму, їх змін, стратегій і програм антикризової стабілізації, ресурсів для їх досягнення. Під час антикризового управління підприємством різко зростає роль оперативного планування і прийняття рішень з урахуванням поточної ситуації;

- організація передбачає формування оптимальної структури й обсягу використовуваних коштів, апарату управління і кадрів для ефективного використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів. Функція організації під час проведення антикризових заходів зумовлює необхідність створення своєрідного антикризового штабу підприємства з фахівців, що прагнуть зберегти організацію;

- мотивація – система заохочень і санкцій, що створює зацікавленість усього колективу і кожного працівника у зростанні ефективності діяльності підприємства з метою найшвидшого виходу з кризи;

- контроль – це система спостереження і перевірки відповідності функціонування підприємства встановленим стандартам, лімітам та іншим нормативам, виявлення відхилень від намічених цілей та причин їх виникнення для своєчасного оперативного внесення змін, спрямованих на підвищення ефективності антикризових заходів;

- координація представляє собою процес, який спрямований на забезпечення пропорційного і гармонійного розвитку різних сфер діяльності підприємства (виробничої, сервісної, технічної, технологічної, фінансової тощо) за оптимальних витрат матеріальних, фінансових і трудових ресурсів;

- регулювання спрямовано на подолання протиріч між організацією і дезорганізацією, порядком і чинниками кризових явищ, які цей порядок порушують.

Виконання функцій антикризового управління спирається на його принципи. На основі аналізу джерел [2; 5; 6] сформульовані основні принципи антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму: об'єктивність, оперативність, пріоритетність, достовірність, контрольованість, ефективність, законність, компетентність тощо.

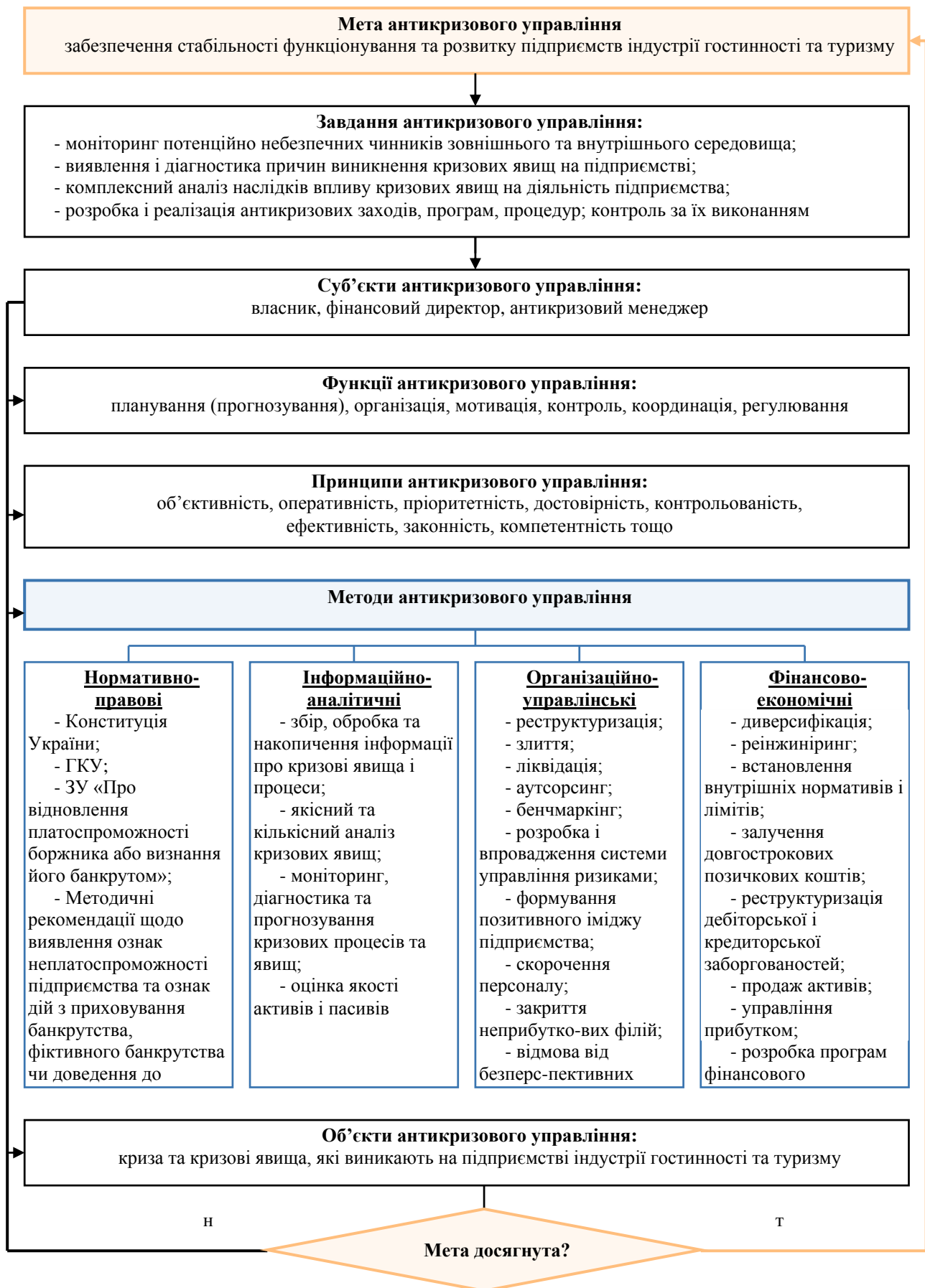


Рис. 1 - Основні елементи системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму

Джерело: розроблено авторами

Принцип об'єктивності передбачає вивчення об'єктивних закономірностей виникнення кризових явищ.

В основу принципу оперативності покладено швидкість реагування на кризові явища з боку антикризового менеджменту підприємства, оскільки будь-яке зволікання може призвести до їх посилення або непоправних наслідків.

Принцип пріоритетності означає чітке визначення пріоритетних цілей і завдань антикризового управління через обмеженість ресурсів і часу.

На принципі достовірності інформації про кризові явища підприємства індустрії гостинності та туризму базується якість підготовки, прийняття і реалізації антикризових управлінських рішень і заходів.

Принцип контрольованості передбачає здійснення постійного моніторингу і контролю за перебігом кризових явищ на підприємстві індустрії гостинності та туризму, реалізацією управлінських рішень і дій.

Принцип ефективності у максимально можливному використанні потенціалу об'єкта та суб'єкта управління для формування обґрунтованої програми антикризових дій, мінімізації часових, матеріальних та фінансових втрат, пов'язаних з кризовим станом підприємства та виходом з нього;

Принцип законності передбачає знання та використання в інтересах підприємства правових засад антикризового управління, що регламентують впровадження та розгляду справи про банкрутство, можливості фінансового оздоровлення, санації тощо;

Згідно принципу компетентності антикризове управління мають здійснювати фахівці, які володіють знаннями, вміннями і практичними навичками, способом мислення у даній сфері.

Всю сукупність методів антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму можна систематизувати наступним чином: нормативно-правові, інформаційно-аналітичні, організаційно-управлінські, фінансово-економічні.

До нормативно-правових методів віднесено: регулювання питань діяльності підприємства індустрії гостинності та туризму, а також його взаємозв'язків із зацікавленими сторонами в процесі його функціонування в кризовій ситуації (Конституція України; Господарський Кодекс України; Закон України «Про відновлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом»; Методичні рекомендації щодо виявлення ознак неплатоспроможності підприємства та ознак дій з приховування банкрутства, фіктивного банкрутства чи доведення до банкрутства, що затверджені Наказом Міністерства економіки України від 19.01.2006 р. № 14; внутрішні документи підприємства).

Серед інформаційно-аналітичних методів варто виділити: збір, обробку та накопичення інформації про кризові явища і процеси; якісний та кількісний аналіз кризових явищ; моніторинг, діагностику та прогнозування кризових процесів та явищ; оцінку якості активів і пасивів.

Організаційно-управлінські методи включають в себе: реструктуризацію; злиття; ліквідацію; аутсорсинг; бенчмаркінг; розробку і впровадження

систем управління ризиками; формування позитивного іміджу підприємства; скорочення персоналу; закриття неприбуткових філій; відмову від безперспективних напрямків бізнесу тощо;

Фінансово-економічні методи передбачають: диверсифікацію; реінжиніринг; встановлення внутрішніх нормативів і лімітів; залучення довгострокових позичкових коштів; реструктуризацію дебіторської і кредиторської заборгованостей; продаж активів; управління прибутком; розробку програм і планів фінансового оздоровлення та ін.

Необхідність використання нормативно-правових методів зумовлена тим, що антикризове управління є складним управлінським процесом, який повинен здійснюватись на стратегічних засадах, і діяти протягом всього періоду функціонування підприємства. Він спрямований на постійне попередження ризиків та кризових явищ або швидке їх подолання. Крім того, антикризове управління повинне мати комплексний, системний характер, вирішувати не тільки стратегічні, довгострокові, а й тактичні, оперативні завдання. При цьому важливим є те, що процес антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму повинен базуватись на відповідних законодавчих та нормативно-правових документах, внутрішніх положеннях, регламентах і процедурах. Одним із таких документів може бути стратегія антикризового управління підприємством, в якій повинні бути чітко окреслені цілі управління, зафіксовані антикризові заходи, терміни їх здійснення, розподіл повноважень і відповідальності між структурними підрозділами та відповідальними особами за їх виконання [4].

Застосування інформаційно-аналітичних методів антикризового управління підприємством індустрії гостинності та туризму передбачає розробку системи ранньої діагностики кризових ситуацій, яка базується на використанні методів оцінки фінансової стійкості, прогнозуванні виникнення кризових явищ, оцінюванні активів і пасивів, а також моніторингу ризиків та загроз. При цьому доцільно використовувати різноманітні підходи, які базуються на застосуванні методів коефіцієнтного аналізу, рейтингових методик, економіко-математичних моделей, які дозволяють заздалегідь виявити зростання ризиків та спрямовані на попередження кризових ситуацій на підприємстві індустрії гостинності та туризму.

Якщо підприємство індустрії гостинності та туризму перебуває у фазі кризи, яка загрожує подальшому його існуванню і потребує негайного проведення оздоровлення, яке полягає у відновленні платоспроможності, приведення показників його діяльності у відповідність з діючими вимогами, то для цього потрібно розробити програму фінансового оздоровлення. Ця програма має містити: аналіз чинників, що призвели до погіршення фінансового стану та збиткової діяльності підприємства; перелік конкретних заходів з розрахунком економічного ефекту від їх здійснення і календарним графіком реалізації заходів; прогностичні показники діяльності підприємства на період завершення проведення заходів фінансової стабілізації; щоквартальний

бюджет витрат.

Антикризовий план для подолання проблем підприємства індустрії гостинності та туризму може складатися із декількох компонентів, які передбачають управлінську координацію. Компонентами антикризового плану можуть бути збереження клієнтських відносин з гостями закладів гостинності, постачальниками та іншими контрагентами.

Серед організаційно-управлінських методів антикризового управління підприємства індустрії гостинності та туризму є розробка і впровадження систем ризик-менеджменту, що спрямовані на досягнення його основних бізнес-цілей і виконання таких завдань, як: ідентифікація ризиків і можливих загроз та проблем пов'язаних з ними; оцінка негативних наслідків, які може заподіяти кожен ризик; визначення причин виникнення ризиків; оцінка можливих варіантів розвитку проблем та визначення чинників, які можуть погіршити ситуацію; нейтралізація загроз та усунення проблем шляхом вибору відповідних важелів впливу на загрозу та методів подолання проблем; постійний аналіз ефективності вжитих заходів та моніторинг наявності ризиків; розробку заходів, спрямованих на подолання ризиків підприємства в короткостроковому і в довгостроковому періодах, їх оцінку та контроль. Звідси видно, що система ризик-менеджменту закладів індустрії гостинності та туризму повинна ефективно координувати забезпечення взаємозв'язку між формуванням інформаційної бази, аналізом, плануванням діяльності підприємства [4].

Достатньо ефективним методом антикризового управління є реструктуризація підприємства індустрії гостинності та туризму. Реструктуризація підприємства - це здійснення організаційно-господарських, фінансово-економічних, правових, технічних заходів, спрямованих на реорганізацію підприємства, зокрема шляхом його поділу з переходом боргових зобов'язань до юридичної особи, що не підлягає санації, якщо це передбачено планом санації, на зміну форми власності, управління, організаційно-правової форми, які здатні відновити прибутковість, конкурентоспроможність та ефективність підприємства, що сприятиме й фінансовому оздоровленню підприємства. «Реструктуризація» є вужчим поняттям, ніж «санація». Реструктуризація включає заходи з адаптації виробництва, системи управління та організаційної структури, бізнес-процесів до вимог стратегії відновлення прибутковості та конкурентоспроможності готельного підприємства. На відміну від неї санація охоплює заходи фінансового характеру, спрямовані на вирішення проблеми фінансового оздоровлення підприємства.

Реструктуризація є одним із інструментів оздоровлення підприємства, яке перебуває в кризі. Реструктуризація може здійснюватися в таких формах:

- реструктуризація управління підприємством;
- реструктуризація виробництва та активів;
- фінансова реструктуризація пасивів;
- корпоративна реструктуризація [7].

Найбільш складним видом реструктуризації є

корпоративна реструктуризація, пов'язана з реорганізацією підприємства. Реорганізація - це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства декількох, наслідком чого є передання, прийняття його майна, прав та обов'язків правонаступникам.

У якості спеціальних елементів антикризової політики підприємств індустрії гостинності та туризму можуть застосуватись бенчмаркінг та аутсорсинг. Бенчмаркінг представляє собою процес пошуку стандартного чи еталонного економічно ефективнішого підприємства-конкурента для порівняння із власним та переймання його вдалих методів роботи. Технологія бенчмаркінга стягає в єдину систему розробку стратегії, галузевий аналіз і аналіз конкурентів. Бенчмаркінг являє собою мистецтво виявляти те, що інші підприємства роблять краще, а також вивчення їх методи роботи, адже в основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки конкурентів, але і передових фірм інших галузей [4].

Використання бенчмаркінгового підходу дає можливість запозичити кращий досвід у українських і зарубіжних лідерів індустрії гостинності та туризму, в результаті якого підприємство може зміцнити свою конкурентну позицію на ринку, збільшити власну клієнтську базу, покращити якість обслуговування клієнтів і тим самим підвищити загальну репутацію, імідж і довіру до себе. Грамотне використання досвіду конкурентів дозволяє скоротити витрати, збільшити прибуток і оптимізувати стратегію діяльності підприємства.

Аутсорсинг в індустрії гостинності та туризму розглядається як процес повної або часткової передачі підприємством окремих функцій або бізнес-процесів для виконання сторонній організації. Така організація виступає в якості виконавця послуг і здійснює управління процесом реалізації даної послуги або бізнес-процесу в рамках власної діяльності. Аутсорсинг в індустрії гостинності та туризму може охоплювати найрізноманітніші сфери: надання юридичних і бухгалтерських послуг, залучення клієнтів, підбір персоналу, розробка стратегії, інформаційні технології, маркетингові заходи, послуги прибирання, охорони, спортивно-оздоровчі і медичні послуги, оренду транспортних засобів [8].

Як елемент антикризової політики аутсорсинг може допомогти закладам індустрії гостинності та туризму сконцентрувати увагу і наявні ресурси на основних цілях бізнесу, перекласти частину ризиків на компанії-аутсорсери, використати їхній досвід у певних ситуаціях, спростити організаційну структуру й підвищити керованість організації, здійснити економію коштів за рахунок скорочення витрат на обслуговування бізнес-процесу і відповідно підвищити прибутковість бізнесу [4; 8]. Але підприємства гостинності та туризму мають постійно контролювати делеговані функції і операції, ризики, які з цим пов'язані. Причому такий аналіз варто проводити як у момент прийняття рішення про

делегування та вибір постачальника, так і в разі істотних змін у характеристиці ризиків. Слід враховувати, як буде відбуватися інтеграція аутсорсингу із загальною системою управління ризиками на підприємстві. Періодичної оцінки потребує якість сервісу на основі конкретних критеріїв.

Доволі поширеним антикризовим заходом на підприємствах індустрії гостинності та туризму є скорочення персоналу з метою оптимізації витрат. Важливим є визначення кадрової структури підприємства, що найбільшою мірою відповідає ситуації, яка склалася в ньому. Крім того, під час кризи необхідно зберегти ядро кадрового потенціалу, оптимізувати чисельність працівників у допоміжних структурних підрозділах. Антикризовими заходами можуть бути і зменшення тривалості робочого часу, зміна системи мотивації персоналу та керівництва (закріплення фахівців, орієнтація на прийняття припустимого ризику, винагорода за досягнення довгострокових результатів у бізнесі); відповідна централізація певних функцій, раціоналізація трудових процесів, зменшення витрат на соціальну сферу, маркетингові і благодійні заходи.

Висновки. Проведене дослідження показало, формування ефективної системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму сприятиме подоланню наслідків кризи, покращенню фінансово-економічних показників, підвищенню фінансової стійкості, інвестиційної привабливості, конкурентоспроможності, інноваційності, тощо.

Список літератури

1. Жадан Т.А., Жадан Ю.В., Соколова Є.Б. Сучасні тенденції та основні проблеми розвитку підприємств готельного господарства в Україні. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2022. Вип. 101, Ч.2. С. 234-246.
2. Жадан Т. А., Александрова В.О., Стригуль Л.С. Антикризове управління туристичним і готельно-ресторанним бізнесом: теоретичний аспект. *Науковий вісник Львівської академії. Серія: Економіка, менеджмент та право*. 2023. Вип. 8. С. 122-129.
3. Поворозюк 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>
4. Пшик Б.І. Сучасні методи антикризового управління фінансовою діяльністю банку. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>
5. Кузнецов Є.С. Сутність антикризового управління та принципи його здійснення. *Ефективна економіка*. 2012. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>

6. Кушнір Н.Б., Войтович Д. С. Особливості антикризового управління та економічної діагностики підприємства в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2016. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
7. Гриценко Л. Л., Ісаєва О. В. Підходи до класифікації форм та видів реструктуризації підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2011. № 4. С. 111-116.
8. Мендела І. Я. Аутсорсинг в діяльності готельних підприємств. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. № 15. С. 48-53.

References (transliterated)

1. Zhadan T.A., Zhadan Yu.V., Sokolova Ye.B. Suchasni tendentsii ta osnovni problemy rozvytku pidpriemstv hotelnoho hospodarstva v Ukraini [Current trends and main problems of the development of hospitality enterprises in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva* [Collected Works of Uman National University of Horticulture]. 2022. Vol. 101, issue 2. pp. 234-246.
2. Zhadan T. A., Aleksandrova V.O., Strygul L.S. Antykrizove upravlinnia turystychnym i hotelno-restorannym biznesom: teoretychnyi aspekt [Anti-crisis management of the tourist and hospitality business: theoretical aspect]. *Naukovyi visnyk Lotnoi akademii. Seriya: Ekonomika, menedzhment ta pravo* [Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law]. 2023. Vol. 8. pp. 122-129.
3. Povorozniuk I.M. Formuvannia ta realizatsiia antykrizovoho upravlinnia na pidpriemstvakh industrii hostynnosti v period pandemii COVID-19 [Formation and implementation of anti-crisis management at hospitality industry enterprises during the COVID-19 pandemic]. *Ekonomika ta suspilstvo* [Economy and Society]. 2021. no 29. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/552>
4. Pshyk B.I. Suchasni metody antykrizovoho upravlinnia finansovoiu diialnistiu banku [Modern methods of anticrisis management of the bank financial activity]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2017. no 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5961>
5. Kuznetsov Ye.S. Sutnist antykrizovoho upravlinnia ta pryntsypy yoho zdiisnennia [The essence of anti-crisis management and the principles of its implementation]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2012. no 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488>
6. Kushnir N.B., Voitovych D. S. Osoblyvosti antykrizovoho upravlinnia ta ekonomichnoi diahnozyky pidpriemstva v suchasnykh umovakh [Specifics of crisis management and economic diagnostics of enterprise in modern conditions]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy]. 2016. no 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4954>
7. Hrytsenko L. L., Isaieva O. V. Pidkhydy do klasyfikatsii form ta vydiv restrukturyzatsii pidpriemstv [The classification approaches to forms and types of enterprises restructuring]. *Aktualni problemy ekonomiky* [Actual problems of economics]. 2011. no 4. pp. 111-116.
8. Mendela I. Ya. Outsorsinh v diialnosti hotelnykh pidpriemstv [Outsourcing of hotels business enterprises]. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu* [The actual problems of regional economy development]. 2019. issue. 1. no 15. pp. 48-53.

Надійшла (received) 06.12.2023

Відомості про авторів / About the Authors

Жадан Тетяна Андріївна (Zhadan Tetiana) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-6544-7602>; e-mail: tetiana.zhadan@khp.edu.ua

Жадан Юлія Володимирівна (Zhadan Yuliia) – кандидат економічних наук, молодший науковий співробітник кафедри теорії і систем автоматизованого проектування механізмів і машин НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3673-7552>; e-mail: uliazh777@gmail.com

Стригуль Лариса Станіславівна (Strygul Larysa) – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри туризму і готельно-ресторанного бізнесу НТУ «ХПІ»; м. Харків, Україна; ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2343-4234>; e-mail: larysa.strygul@khp.edu.ua