

Таким чином, ефективне врахування сезонних коливань і впровадження сучасних стратегій управління є важливою умовою стабільного розвитку туристичних підприємств і підвищення їх конкурентоспроможності на туристичному ринку.

Список використаних джерел:

1. Аналіз сезонності та мінливості туристичних потоків на прикладі західних регіонів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sezonnosti-ta-minlivosti-turistichnih-potokiv-na-prikladi-zahidnih-regioniv-ukrayini/viewer>

2. Білецька І. М. Сезонність у туризмі та шляхи її зниження [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://library.wunu.edu.ua/images/stories/praci_vukladachiv/Івано-Франківський%20філіал/кмм/білецька%20і.м/11сезонність%20у%20туризмі%20та%20шляхи%20зниження.pdf

3. Сезонність у туризмі [Електронний ресурс] // Studfile. – Режим доступу: <https://studfile.net/preview/14031197/page:14/>

4. Ярکا Н. Сезонність у туризмі та її вплив на туристичну діяльність [Електронний ресурс] // Tourlib. – Режим доступу: https://tourlib.net/statti_ukr/yarka.htm

Андрій ЄМЕЦЬ

ЗВО спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Миколаївський національний аграрний університет,
м. Миколаїв

Науковий керівник – д-р екон. наук, професор
кафедри готельно-ресторанної справи та туризму

Ірина БАНЄВА

ОСОБЛИВОСТІ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ІНДУСТРІЇ ГОСТИННОСТІ

Дослідження питань антикризового управління в індустрії гостинності є ключовим як для розвитку теорії менеджменту, так і для практичного застосування комплексних підходів, спрямованих на підвищення стійкості підприємств в умовах економічної нестабільності. Такий аналіз дозволяє формувати рекомендації щодо ефективної організації діяльності закладів

гостинності з урахуванням потенційних ризиків і загроз, що, у свою чергу, сприяє зміцненню конкурентоспроможності всієї галузі.

Пріоритетним завданням аналізу функціонування індустрії гостинності в умовах кризових ситуацій є уточнення та концептуалізація понять "нестабільність", "криза" та "кризові явища", які часто вживаються як синоніми у науковій літературі. Термін «нестабільність» [2] характеризується станом системи, що супроводжується коливаннями, спричиненими порушенням її внутрішніх взаємозв'язків. Зазначимо, що нестабільність слід розглядати як невід'ємну властивість економічного розвитку.

У сучасній парадигмі криза визначається як критичне загострення суперечностей у соціально-економічній системі, яке ставить під загрозу її здатність функціонувати у зовнішньому середовищі.

Важливо відмежовувати поняття "кризи" від "кризових явищ". Криза репрезентує подію, яка вже відбулася, тоді як кризові явища виражаються у вигляді окремих дестабілізуючих процесів, що або сигналізують про наближення кризи, або виступають її наслідками. Кризові явища являють собою обмежені за кількістю та масштабом дисфункції, які виникають синхронно в різних сферах діяльності підприємства, або можуть бути окремими феноменами, які мають місце у рамках реалізації певних процесів функціонування суб'єкта господарювання [3].

Криза стає серйозним викликом для готельного та ресторанного бізнесу. Зменшення туристичного потоку, нестабільність валютних курсів, погіршення зовнішньополітичних відносин, зниження реальних доходів населення та зростання закупівельних цін призводять до зниження рівня заповнюваності готелів, відвідуваності ресторанів і їх прибутковості. Додатково рентабельність підприємств індустрії гостинності скорочується через збільшення витрат, зокрема необхідну індексацію заробітних плат в умовах зростання інфляції. У таких обставинах антикризове управління виступає одним із ключових елементів загальної стратегії корпоративного менеджменту.

Антикризове управління – це комплекс управлінських заходів, спрямованих на виявлення, запобігання та подолання кризових явищ, а також усунення їхніх причин на всіх рівнях економіки. У цьому процесі важливо враховувати, що антикризові дії повинні базуватися на ключових аспектах діяльності підприємства, таких як стратегічне та тактичне планування і фінансовий аналіз [1].

Основні складові системи антикризового управління в індустрії гостинності й туризму включають мету, завдання, суб'єкти та об'єкти, функції, принципи, методи й інструменти управління. Головна мета антикризового управління полягає у забезпеченні стабільності функціонування підприємства та його подальшого розвитку.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити низку важливих завдань. До них належить [2]:

- моніторинг потенційно загрозливих факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, які можуть вплинути на діяльність підприємства;
- виявлення та оцінка причин виникнення кризових явищ;
- комплексний аналіз наслідків впливу кризи на фінансово-господарську діяльність для вибору найбільш ефективних способів її подолання;
- розробка антикризових заходів, програм і процедур для мінімізації ризиків, підвищення стійкості підприємства;
- впровадження запропонованих заходів і контроль за їх ефективністю.

Суб'єктами антикризового управління підприємством у сфері гостинності та туризму є група осіб, які виконують відповідні завдання. Серед них: власник, фінансовий директор, заступник директора з економічних питань, а також антикризовий менеджер.

Об'єктом антикризового управління виступає сама криза або кризові явища, які виникають у діяльності підприємства.

Предмет антикризового управління охоплює потенційні та реальні причини виникнення кризи, її ознаки та наслідки, які створюють перепони для нормального функціонування і розвитку підприємства [3].

Особливого значення ефективно антикризове управління набуває для галузі гостинності та туризму. Ці сектори часто зазнають впливу зовнішньополітичних, економічних, соціальних і технологічних чинників, які є поза межами їх безпосереднього контролю. Водночас управління кризовими ситуаціями становить одну з найскладніших стратегічних задач для підприємств. Це зумовлено високим рівнем невизначеності, обмеженим часом на реагування та недостатнім контролем над ситуацією. Час появи, тривалість, шляхи розвитку і наслідки кризи рідко можна передбачити наперед [2].

Ефективність антикризового управління і пов'язаної з ним комунікації складно оцінити заздалегідь через значну кількість невідомих змінних. До таких факторів належать сприйняття кризи різними зацікавленими сторонами та неповна або неточна інформація про першопричини її виникнення. Кризи можуть проявлятися у різних формах і призводити до різноманітних наслідків – від негативних до позитивних або навіть катастрофічних. У зв'язку з цим необхідно розробляти набір кризових сценаріїв із врахуванням їхньої ймовірності та потенційного впливу.

Керівникам підприємств індустрії гостинності під час складання програм антикризового управління потрібно [1]:

1. Забезпечити наявність усієї необхідної інформації щодо стратегічних планів розвитку підприємства.
2. Визначити цілі антикризового управління, враховуючи оцінку вразливості компанії до кризових ситуацій.
3. Розробити сценарії та методи подолання потенційних криз, передбачивши заходи, що допоможуть уникнути перетворення слабких сторін підприємства на джерела кризи.

4. Спланувати і створити спеціальну команду з антикризового управління, яка займатиметься розробкою та реалізацією стратегій для ефективного вирішення кризових ситуацій.

5. Підготувати заходи для інформаційного забезпечення антикризової діяльності, включаючи створення матеріалів для новин, рекламних буклетів, листівок, та формування адресних списків для розсилок.

6. Знайти та підготувати фахівців, які будуть ефективно представляти інтереси підприємства перед внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами.

7. Проводити постійний моніторинг стратегій і тактики роботи підприємства в умовах мінливого середовища, забезпечуючи своєчасну адаптацію до змін і надаючи керівництву рекомендації щодо оптимізації дій.

Антикризовий план для вирішення проблем підприємств індустрії гостинності та туризму може включати кілька ключових компонентів, які базуються на ефективній управлінській координації. Основними складовими такого плану є збереження взаємин із клієнтами, постачальниками та іншими партнерами.

Одним із організаційно-управлінських методів антикризового управління є впровадження системи ризик-менеджменту, яка спрямована на досягнення основних бізнес-цілей підприємства. Ця система має виконувати такі завдання:

- ідентифікація ризиків та потенційних загроз;
- аналіз негативних наслідків кожного ризику;
- встановлення причин його виникнення;
- оцінка можливих сценаріїв розвитку проблем і визначення факторів, що можуть погіршити ситуацію;
- розробка методів усунення загроз і подолання проблем;
- вибір найефективніших заходів впливу;
- постійний моніторинг ризиків і аналіз результативності вжитих заходів;

- формування й реалізація планів щодо мінімізації ризиків у коротко- та довгостроковій перспективі, з обов'язковою їхньою оцінкою та контролем [3].

Отже, розробка програм антикризового управління та превентивні заходи для подолання кризових явищ є важливими чинниками стабілізації та розвитку підприємств, а також прискорення економічного зростання. Антикризове управління має базуватися на своєчасній діагностиці можливих кризових ситуацій і створенні превентивних програм, які забезпечують ефективні інструменти для запобігання банкрутству.

Список використаних джерел:

1. Поворознюк, І., & Будзінський, В. (2023). Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. Економіка та суспільство, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80>
2. Гузар, У. (2025). Антикризове управління в індустрії гостинності: теоретичні засади та практичні виклики сьогодення. Економіка та суспільство, (78). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-8>
3. Жадан Т. А. Особливості формування системи антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності та туризму / Т. А. Жадан, Ю. В. Жадан, Л. С. Стригуль // Вісник Національного технічного університету "ХПІ" (економічні науки) = Bulletin of the National Technical University "KhPI" (economic sciences) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2023. – № 6. – С. 28-33. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/74676>

Софія ПАСЬКО

ЗВО спеціальності 241 Готельно-ресторанна справа
Миколаївський національний аграрний університет
м.Миколаїв

Науковий керівник – д-р екон.наук, професор кафедри
готельно-ресторанної справи та туризму

Ірина БАНЄВА

ЯКІСТЬ ОБСЛУГОВУВАННЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ

Якість обслуговування є критичним фактором конкурентоспроможності, що забезпечує довгострокову привабливість підприємства, лояльність клієнтів та формування позитивного іміджу. Вона передбачає не лише технічні аспекти