

УДК 640.412:005.59

DOI: 10.31866/2616-7468.4.2.2021.249077

## УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ

*Любов Ліпич,*  
доктор економічних наук,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки,  
Луцьк, Україна,  
lglipych@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>  
@ Ліпич Л., 2021

*Оксана Хілуха,*  
кандидат економічних наук,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки,  
Луцьк, Україна,  
oksana.hiluha@vni.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>  
@ Хілуха О., 2021

*Мирослава Кушнір,*  
кандидат економічних наук,  
Український католицький університет,  
Львів, Україна,  
mlipych@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>  
@ Кушнір М., 2021

*Іванна Матвійчук,*  
кандидат економічних наук,  
Волинський національний університет  
імені Лесі Українки,  
Луцьк, Україна,  
matviichuk\_i@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-0953-4442>  
@ Матвійчук І., 2021

**Актуальність.** Схильність до кризових ситуацій готельних підприємств, які є основною інфраструктурною складовою сфери гостинності України, вища порівняно з іншими видами економічної діяльності. Нинішні кризові умови, спричинені пандемією COVID-19, війною на сході України та спадом фінансово-економічної системи, призвели до того, що більшість готельних підприємств перебувають у дуже скрутному стані, а деякі на межі банкрутства. Необхідність швидко адаптуватися до змін та запропонувати споживачам нові підходи до розвитку бізнесу, інноваційні методи та технології надання послуг, нові послуги та продукти з дотриманням усіх норм безпеки та відповідної якості вимагає від готельних підприємств формування ефективної системи антикризового управління. **Мета і методи.** Мета роботи полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління готельним підприємством, що враховують стадію його життєвого циклу, індекс диверсифікаційного потенціалу та рівень розвитку системи антикризового управління. Для досягнення мети використано такі методи, як: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу; статистичний; економіко-математичного моделювання та графічний. **Результати.** Встановлено, що ефективність подолання готельним підприємством кризових явищ залежить від його здатності швидко адаптуватися до нових умов функціонування

та перейти до надання нових, удосконалених послуг або введення нового виду діяльності. Під час кризи багато підприємств розробляють стратегію диверсифікації, яка може стати ефективною тактикою на короткий термін або більш фундаментальною стратегією на середньо- та довгостроковий період. Готельні підприємства змушені постійно оновлювати послуги та продукцію, канали розподілу, методи доставки та маркетингову стратегію, тому диверсифікація діяльності має бути складовою системи антикризового управління підприємством. **Висновки та обговорення.** Ефективне антикризове управління передбачає необхідність визначення рівня розвитку його системи, оцінку індексу диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства, формування матриці вибору стратегії диверсифікації та механізму її реалізації. Практичне значення дослідження полягає у розробленні рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління на основі стратегії диверсифікації, що дозволяє приймати адекватні рішення щодо стратегічного планування діяльності готельного підприємства в умовах нестабільності.

**Ключові слова:** антикризове управління; готельні підприємства; диверсифікація; стратегія; індекс диверсифікаційного потенціалу.

### Актуальність проблеми

Готельне господарство України є головною інфраструктурною складовою сфери гостинності України, але останнім часом розвивається у кризових умовах, спричинених пандемією COVID-19, війною на сході України та рецесією фінансово-економічної системи, що характеризується падінням туристичної та ділової активності, недостатнім фінансуванням, низьким рівнем диверсифікації послуг, тривалою окупністю інвестиційних проєктів тощо.

На сьогодні попит на готельні послуги через пандемію є низьким, і завдані ринку втрати суттєві. Згідно з дослідженням Асоціації готелів та курортів України (UHRA), 93% опитаних готельєрів підтвердили загальний спад рівня виручки свого готелю у 2020 році, у 21% готелів валова виручка скоротилася на 25–40%, у третини готелів – на 40–60%, у 30% готелів такі скорочення сягнули понад 60%, лише 4% готелів показали зростання річної виручки, а у 3% вона залишилась на тому ж рівні (Укрінформ, 2021).

Такий стан готельних підприємств спонукає їх до зміни наявних та впровадження нових напрямів функціонування, підвищення гнучкості діяльності, що зазвичай характеризується ризикованістю та не завжди дає позитивні результати, а інколи може призвести до виникнення складних кризових явищ. Тому в сучасних умовах набуває актуальності впровадження ефективної системи антикризового управління, що забезпечуватиме вирішення наявних проблем діяльності, вихід зі складних кризових ситуацій, відновлення стабільного функціонування та подальший прогресивний розвиток. У висококонкурентному, динамічному та невизначеному середовищі функціонування такої системи управління має супроводжуватися впровадженням активних диверсифікаційних заходів, що сприятимуть зміцненню стану суб'єктів господарювання на ринку, здобуттю конкурентних переваг, підвищенню ефективності діяльності.

Щодо необхідності антикризового управління у готельному бізнесі, то найчастіше ці дослідження ґрунтуються на визначенні напрямів і масштабів впливу економічної кризи на обсяг туристичного руху та рівень витрат туристів, а також на рівень базових економічних заходів, що характеризують результати операційної

діяльності туристичних підприємств, переважно готелів. E. Manning та T. Dougherty (2000) розглядали управління ризиками як вирішальний чинник будь-якого сталого розвитку туризму. E. Smeral (2009), P. Naidoo, P. Ramseook-Munhurrun та A. K. Seetaram (2011) досліджували особливості проведення діагностики управлінської діяльності в умовах кризи в секторі туристичних підприємств.

Кризові явища в розвитку підприємства тісно пов'язані зі стадіями його життєвого циклу. Кількість стадій життєвого циклу підприємства, запропонована різними авторами, коливається від 3 до 10. Найчастіше стадії життєвого циклу підприємства включають: становлення, зростання, зрілість, занепад, кризу (Lester et al., 2003; Miller & Friesen, 1984; Greiner, 1998). У нашому дослідженні застосовується чотириступенева модель R. E. Quinn та K. Cameron (1983), які виділяють стадії становлення (зародження), зростання, зрілості та спаду підприємства.

Ефективність подолання готельним підприємством кризового стану залежить від його здатності швидко адаптуватися до нових умов функціонування, перейшовши до надання нових, удосконалених послуг або введення нового виду діяльності, тому диверсифікація діяльності повинна бути складовою системи антикризового управління готельним підприємством і враховувати стадію його життєвого циклу та диверсифікаційний потенціал.

Диверсифікації приділено доволі незначну увагу в туристичній літературі. Серед зарубіжних авторів, які вивчали питання диверсифікації, можна виділити F. Kitsios (Kitsios et al., 2015), який у своїх працях стверджував, що диверсифікація є інструментом формування конкурентних переваг готельного підприємства. С.-Е. Tuclea та А.-М. Padurean (2008) визначили диверсифікацію як один із чинників, що сприяють підтриманню конкурентоспроможності готелю.

Р. А. Чурбанова та Г. Р. Стрекалова (2012) показали, що диверсифікація послуг при синергійному ефекті є способом підвищення конкурентоспроможності підприємства. Chiang-Ming Chen та Kuo-Liang Chang (2012) у своїх дослідженнях аргументували, що в готельному бізнесі диверсифіковані послуги здатні приносити значний дохід і найбільш ефективні, коли досягається синергійний ефект.

## **Мета і методи дослідження**

*Метою статті* є розроблення рекомендацій щодо удосконалення системи антикризового управління готельним підприємством, що враховують стадію його життєвого циклу, індекс диверсифікаційного потенціалу та рівень розвитку системи антикризового управління.

*Об'єктом дослідження* є процеси удосконалення системи антикризового управління готельних підприємств.

*Предмет дослідження* – сукупність теоретичних, методичних та прикладних положень із удосконалення системи антикризового управління готельних підприємств.

*Методи дослідження.* У процесі дослідження використано такі методи: теоретичного узагальнення, аналізу і синтезу – для уточнення теоретичних основ формування та удосконалення системи антикризового управління; статистичний – для вивчення стану та тенденцій розвитку готельних підприємств; економіко-математичне моделювання – при формуванні моделі визначення індексу

диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства; графічний – із метою наочного представлення теоретичних і практичних положень дослідження.

*Інформаційною базою* дослідження є наукові праці українських і зарубіжних авторів, публікації у періодичних виданнях, дані статистичної та фінансової звітності готельних підприємств, інтернет-джерела, а також результати власних досліджень і спостережень автора.

### **Результати дослідження**

Антикризове управління як система принципів і методів розробки, впровадження та реалізації керівництвом готелю комплексу спеціальних управлінських рішень, спрямованих на попередження і подолання кризових явищ у готелі, одним із завдань ставить збереження конкурентного становища на ринку. Важливо застосовувати запропоновані напрямки в сукупності, а не окремо один від одного – тільки в цьому разі можна досягти максимального синергійного ефекту.

Формування системи антикризового управління готельним підприємством ми пропонуємо здійснювати у такі етапи:

- визначення стадії життєвого циклу на основі розрахунку загального індексу життєвого циклу готельного підприємства;
- визначення рівня розвитку системи антикризового управління готельним підприємством на основі аналізу функціональних складових (антикризове планування, антикризове організування, антикризове мотивування, антикризове контролювання);
- визначення індексу диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства;
- вибір стратегії диверсифікації діяльності готельного підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу, диверсифікаційного потенціалу та рівня розвитку системи антикризового управління;
- розробка заходів щодо удосконалення системи антикризового управління конкретного готельного підприємства.

Розглянемо кожен етап окремо.

1. Визначення стадії життєвого циклу на основі розрахунку загального індексу життєвого циклу готельного підприємства.

Стадія життєвого циклу готельного підприємства з певною специфікою коригує відповідні особливості фаз його розвитку та впливає на коливання результату оцінки рівня розвитку системи антикризового управління підприємства.

Кожна стадія життєвого циклу готельного підприємства характеризується прискореним проходженням, аніж у інших видах діяльності, тому підвищення якості та впровадження нових послуг має проводитись постійно, із використанням інноваційних підходів, щоб зберегти передусім конкурентоспроможність як на внутрішньому, так і зовнішньому ринках, а це відповідно може прискорити настання стадії спаду підприємства, якщо воно не адаптується до нових умов.

Для визначення стадії життєвого циклу готельного підприємства використовуємо методику розрахунку загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства, запроповану С. В. Корягіною (2004). Розроблена методика, на підставі розрахунку 37 показників фінансово-господарської діяльності, дозволяє визначити 4 групових індекси (прибутковості, ділової активності, ліквідності та

фінансової стійкості) і далі від групових індексів переходити до обчислення загального інтегрального індексу життєвого циклу підприємства, величина якого свідчить про рівень розвитку підприємства. На основі значень інтегральної оцінки можливо згрупувати підприємства за чотирма укрупненими стадіями життєвого циклу: становлення, зростання, зрілість, занепад та окремо визначити періоди виникнення («народження») та кризи («смерті») підприємства.

2. *Визначення рівня розвитку системи антикризового управління готельним підприємством на основі аналізу функціональних складових.*

При формуванні переліку індикаторів оцінювання системи антикризового управління необхідно враховувати вплив зовнішніх і внутрішніх чинників. Під час діагностики системи антикризового управління на підприємстві рекомендується визначати інтегральний показник рівня розвитку системи антикризового управління на основі аналізу функціональних складових (антикризового планування, антикризового організування, антикризового мотивування, антикризового контролювання) відповідно до дослідження Л. Г. Ліпич та І. О. Матвійчук (2015).

Отримане значення інтегрального показника свідчить про різний рівень розвитку системи антикризового управління (критичний, кризовий, передкризовий, стійкий), а також про тенденції розвитку самого підприємства, оскільки він обов'язково враховує життєвий цикл готельних підприємств. Ця методика спостереження за частковими і зведеними показниками та за загальним рівнем розвитку системи антикризового управління дозволяє визначити найбільш проблемні аспекти її функціонування та розвитку в майбутньому, що дасть можливість визначити рівень відповідності розвитку системи антикризового управління і обраної антикризової стратегії.

Під час кризи багато підприємств розробляють стратегії диверсифікації, які можуть бути просто активною тактикою на короткостроковий період або більш фундаментальними стратегічними змінами на середньо- та довгострокову перспективу.

Деякі підприємства згодом повернуться до «нормальної» діяльності (або «нової нормальної»), тоді як інші будуть повністю трансформовані, з новою бізнес-моделлю (бізнес-формулою). Деякі креативні підприємці скористаються можливістю змінити «дизайн» свого бізнесу, адаптуватися до нових реалій та досягти ще більших успіхів.

Відповідно до етапу життєвого циклу визначаються наявність та інтенсивність кризових явищ, готуються рекомендації щодо виведення підприємства із кризових ситуацій та стабілізації фінансового стану шляхом диверсифікації діяльності.

Нами розроблені рекомендації для кожної стадії життєвого циклу готельного підприємства, що спрямовані на визначення оптимального напрямку стратегії його розвитку, метою якої є виведення готельних підприємств із кризових ситуацій.

Стратегію диверсифікації діяльності на стадії становлення (стартапу) зазвичай не рекомендують застосовувати, оскільки просування наявних послуг тільки розпочалось, і всі сили необхідно зосередити саме на ньому. Проте виникає потреба у розробці ідей, цілей та напрямів діяльності підприємства після встановлення своїх позицій на ринку.

Для реалізації на стадії зростання готельного підприємства можливі стратегії вертикальної (концентричної), горизонтальної та перехресної диверсифікації, однак підприємству варто «закріпитися» на ринку з уже наявними послугами,

тому їх реалізація потребує серйозних зусиль (не завжди обґрунтованих). Впровадження конгломератної та змішаної стратегій диверсифікації не рекомендується, оскільки освоєння нового виду діяльності у цьому разі недоцільно.

Найефективнішою для готельних підприємств, на нашу думку, будь-яка стратегія диверсифікації діяльності буде на стадії зрілості, коли вже сформувався попит на наявні види послуг, і готельні підприємства потребують впровадження певних стратегічних змін, які здатні підвищити його конкурентоспроможність. Реалізація стратегії диверсифікації продовжить стадію зрілості для готельного підприємства.

Для стадії занепаду рекомендована лише вертикальна (концентрична) стратегія диверсифікації, яка полягає у тому, що готельне підприємство починає надавати нові послуги, пов'язані з існуючими. Це дозволить «врятувати» підприємство, якщо знос основних засобів незначний. Інші стратегії диверсифікації діяльності нездійсненні, оскільки готельне підприємство не має ресурсів для надання нових послуг і розвитку нового виду діяльності.

Запропоновані рекомендації можуть допомогти управлінцю прийняти оптимальне рішення щодо розробки стратегії диверсифікації готельного підприємства та забезпечити стабільність його функціонування у майбутньому. Вчасне застосування таких заходів дозволить відтермінувати настання стадії спаду чи прискорити вихід із кризового стану.

### *3. Визначення індексу диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства.*

Ефективне антикризове управління готельним підприємством вимагає виявлення та аналізу загроз і можливостей його розвитку. Однією із загроз, з якими у сучасних умовах стикаються готельні підприємства, є різке падіння попиту на послуги, але при цьому значні резерви розвитку підприємства обумовлені наявністю невикористаних можливостей (диверсифікація готельних послуг, використання новітніх комп'ютерних технологій, індивідуалізація обслуговування, спеціалізація пропозиції, концептуалізація діяльності тощо). На готельні послуги не існує відкладеного попиту. Наприклад, готельні номери, як і будь-який товар, мають термін придатності – 22 години, завтра це вже інший товар знову вартістю. Диверсифікація діяльності має стати одним із основних шляхів подолання викликів, з якими стикаються готельні підприємства.

Для оцінки можливостей готельного підприємства реагувати на падіння попиту переходом до надання інших видів послуг та до пошуку нових ринків збуту, а також можливостей покращення економічних результатів його діяльності шляхом розширення асортименту послуг та ринків збуту необхідно оцінити здатність підприємства до диверсифікації діяльності. Для цього доцільно використовувати індекс диверсифікаційного потенціалу, який би кількісно відображав здатність готелю надавати відмінні від уже наявних види послуг. Збільшення диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства сприятиме зростанню ефективності його діяльності та ринкової вартості, які безпосередньо залежать від результативності роботи системи антикризового управління на засадах диверсифікації діяльності. Навіть якщо підприємство не планує здійснювати диверсифікацію діяльності у найближчій перспективі, відстежування динаміки зміни індексу диверсифікаційного потенціалу дозволить готельному підприємству оцінити свою вразливість перед загрозами втрати ринків збуту.

Диверсифікаційний потенціал готельного підприємства можна визначити як фінансову, виробничу, організаційну здатність надавати відмінні від уже існуючих види послуг, які дають можливість забезпечити при цьому позитивні (за інших рівних умов) значення основних фінансово-господарських показників діяльності підприємства. Спочатку необхідно розглянути, які види послуг надаються готелем на сьогодні, а які можуть надаватися у перспективі.

Готелем надається  $N$  різноманітних видів послуг, кожен окремий вид яких визначається як  $n$ ,  $n = 1...N$ . При цьому наявні фінансові можливості, кваліфікація персоналу дозволяють надавати також і інші види послуг, які на цей момент у зв'язку із певними причинами не надаються (наприклад, їх надання менш рентабельне для готелю, або ж традиційно надається визначений асортимент послуг, і керівництво вважає недоцільним змінювати систему, яка і так дає позитивні результати). Тоді  $N^*$  – загальна кількість видів послуг, які готельні підприємства можуть надавати, а кожна із них позначається  $n^*$ ,  $n^* = 1...N^*$

Оцінка наявних можливостей – невід'ємний елемент оцінки диверсифікаційного потенціалу. При наданні послуг готельне підприємство використовує певний набір ресурсів, причому загальна кількість наявних у підприємства ресурсів становить  $K$ , а кожен окремий ресурс позначається  $k^* = 1...K^*$ . Максимальна наявність ресурсу  $k$ -го виду протягом деякого обраного за основу періоду часу (наприклад, 1 рік) позначається  $R_k$ .

Споживання ресурсів при наданні однієї послуги становить  $R_{k,i}$  і  $R_{k,i^*}$  для вже наявних і потенційних видів послуг відповідно. Собівартість однієї послуги (умовно-змінні витрати) становить  $c_i$  і  $c_{i^*}$  для вже надаваних і потенційних видів послуг відповідно. Умовно-постійні витрати не враховуються, оскільки при цій постановці завдання вони не залежать від обсягів та асортименту послуг.

При оцінці потенціалу диверсифікації діяльності необхідно порівнювати показники діяльності підприємства за умови проведення диверсифікації з поточними показниками (або з тими, якими б вони стали при відмові від диверсифікації).

Основними індикаторами для порівняння будуть обсяг реалізації послуг у грошовому вираженні та прибуток від реалізації послуг. Вибір цих показників пояснюється тим, що обсяг реалізації послуг свідчить про стійкість конкурентних позицій готелю на ринку, а також наявність можливостей для маневрування ціною, собівартістю тощо, а прибуток від реалізації послуг відображає здатність готельного підприємства створювати додаткову вартість і є джерелом коштів для його розвитку. Обидва ці індикатори необхідно враховувати одночасно, оскільки позитивна динаміка тільки одного з них при негативній динаміці іншого свідчить про наявність істотних загроз конкурентним позиціям готелю.

Наступним необхідним кроком є вибір із переліку потенційних видів послуг тих, надання яких буде економічно доцільним для готельного підприємства.

Постановка оптимізаційної задачі буде спрямована на визначення максимально можливого (з урахуванням ресурсних обмежень, рівня попиту та економічної доцільності) обсягу наданих потенційних видів послуг, а також результатів (обсяг реалізації у грошовому вираженні і прибуток від реалізації послуг), які може забезпечити виробництво потенційних видів послуг. Згодом отримані дані можна буде порівняти з наявними показниками діяльності підприємства (обсягом реалізації і прибутком від реалізації), що і дозволить оцінити диверсифікаційний потенціал готельного підприємства.

При створенні моделі визначення диверсифікаційного потенціалу робляться такі припущення:

– ціни і попит на послуги уже встановлені, і потенційні види послуг задаються на вхід моделі із зовнішніх джерел. Модель не призначена для прогнозування попиту або обсягу реалізації;

– враховуються ті ресурси, які вже є в розпорядженні підприємства. Однак показник диверсифікаційного потенціалу може бути одним із критеріїв при прийнятті рішень щодо розширення виробничих можливостей.

Індекс диверсифікаційного потенціалу має одночасно відображати прагнення готельного підприємства до максимізації прибутку і обсягів надання послуг. Той факт, що під знаком квадратного кореня представлені саме частки від ділення, пояснюється необхідністю забезпечити порівнянність результатів оцінки диверсифікаційного потенціалу з поточними результатами діяльності готелю, а також можливості порівняння значень показника, розрахованих для різних готелів і різних періодів часу.

Індекс PD може приймати значення в діапазоні від 0 до нескінченності. У цього показника немає будь-якого оптимального значення – бажаним є нескінченне його збільшення. При  $PD=1$  можна зробити висновок про те, що готель має можливість повністю виправити ситуацію, якщо всі надані на цей час послуги перестануть користуватися попитом.

Таким чином, цей показник, отриманий у результаті реалізації оптимізаційної моделі, являє собою підсумок комплексного підходу до оцінки диверсифікаційного потенціалу. Зокрема, він буде пропорційний здатності готелю надавати послуги, які користуються попитом на ринку, наявності у готелю фінансових ресурсів, рівню попиту на послуги, які готельне підприємство може надавати, рентабельності виробництва потенційних видів послуг. Він обернено пропорційний рівню ризику, якому готельне підприємство піддається у зв'язку з імовірністю скорочення попиту на надавані послуги або втрати ринку збуту.

Для досягнення оптимізації пропонуємо накласти ряд обмежень, а саме:

– обмеження попитом:

$$0 \leq Q_{i^*} \leq D_{i^*}, i^* = \overline{1, n},$$

де  $D_{i^*}$  – прогноз попиту на  $i^*$ -й вид послуг;

– ресурсні обмеження:

$$Q_{i^*} * R_{L, i^*} \leq R_L, R - const,$$

– фінансові обмеження:

$$0 \leq Q_{i^*} * C_{i^*} \leq C, i^* = \overline{1, n},$$

– беззбитковість виробництва кожного виду послуг:

$$P_{i^*} - C_{i^*} \geq 0, i^* = \overline{1, n},$$

Отже, модель оцінки потенціалу диверсифікації діяльності готельного підприємства має такий вигляд:

де PD – індекс диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства;



$$\left\{ \begin{array}{l}
 D \rightarrow \max \\
 D = \sqrt{\frac{R^* P^*}{R P}} \\
 R^* = \sum_{i=1}^n R_i^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*}^* p_{i^*} \\
 P^* = \sum_{i=1}^n Q_{i^*}^* (p_{i^*} - C_{i^*}) \\
 0 \leq Q_{i^*}^* \leq D_{i^*}, i^* = \overline{1, n} \\
 Q_{i^*}^* R_{l, i^*} \leq R_l, R - \text{const} \\
 0 \leq Q_{i^*}^* C_{i^*} \leq C, i^* = \overline{1, n} \\
 P_{i^*} - C_{i^*} \geq 0, i^* = \overline{1, n}
 \end{array} \right. \quad (1)$$

$TR$  – чистий дохід від реалізації послуг;

$TR^*$  – чистий дохід від реалізації нових видів послуг;

$P$  – валовий прибуток від реалізації послуг;

$P^*$  – валовий прибуток від реалізації нових видів послуг;

$R$  – обсяг ресурсів, необхідних для надання послуг;

$p_i^*$  – ціна реалізації одиниці  $i$ -го виду послуг;

$C_i^*$  – собівартість нових видів послуг;

$Q_i^*$  – обсяг реалізації  $i$ -го виду послуг у натуральних показниках;

$D_i^*$  – попит на нові види послуг.

Наведені в моделі обмеження не виключають можливості введення у систему умов додаткових обмежень (її розширення), наприклад, шляхом застосування обмежень на значення продуктивності праці, енергомісткості послуги тощо.

Запропонована модель визначення індексу диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства може використовуватись для обґрунтування управлінських рішень, пов'язаних із розширенням можливостей готелю, та враховує ризики втрат існуючих ринків збуту.

4. Вибір стратегії диверсифікації діяльності готельного підприємства з урахуванням стадії життєвого циклу, диверсифікаційного потенціалу та рівня розвитку системи антикризового управління.

Готельному підприємству важливо визначити стратегічні пріоритетні напрями розвитку на засадах диверсифікації діяльності. З цією метою доцільно вико-

ристовувати матрицю, розроблену Л. Г. Ліпич та І. О. Матвійчук (2015), яка дозволить визначити стратегію диверсифікації діяльності готельного підприємства з урахуванням стадії його життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління (табл. 1). У матриці вісь абсцис відображає рівень розвитку системи антикризового управління готельного підприємства, а вісь ординат – стадію життєвого циклу.

Табл.1. Матриця вибору стратегії диверсифікації діяльності готельних підприємств залежно від стадії їх життєвого циклу та рівня розвитку системи антикризового управління

Table 1. The matrix of the strategy choice of hotel enterprises diversification activity depending on the stage of their life cycle and the level of development of the anti-crisis management system

<b>Стадія життєвого циклу готельного підприємства</b>	<b>Занепад</b>	Ліквідація або поглинання підприємства	Ліквідація або поглинання підприємства, вертикальна диверсифікація	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація
	<b>Зрілість</b>	Вертикальна диверсифікація	Горизонтальна диверсифікація	Конгломератна диверсифікація	Перехресна або змішана диверсифікація
	<b>Зростання</b>			Перехресна диверсифікація	
	<b>Становлення</b>	Не рекомендується застосовувати стратегію диверсифікації діяльності			
	<b>Критичний</b>		<b>Кризовий</b>	<b>Передкризовий</b>	<b>Стійкий</b>
<b>Рівень розвитку системи антикризового управління готельного підприємства</b>					

Джерело: розроблено на основі (Ліпич & Матвійчук, 2015)  
 Source: developed on the basis of (Lipych & Matviychuk, 2015)

Стратегія диверсифікації діяльності готельного підприємства може змінюватися залежно від стадії життєвого циклу, його здатності реалізувати свій диверсифікаційний потенціал та рівня розвитку системи антикризового управління.

**5. Розробка заходів щодо удосконалення системи антикризового управління конкретного готельного підприємства.**

У період пандемії COVID-19 66% готельних підприємств змушені були оптимізувати свої витрати, скоротити штат, знизити ціни на свої послуги, 63% опитаних вдосконалювали свій продукт та сервіси (ремонт, репозиціонування, оновлення стандартів роботи та умов із постачальниками, зміна комплектації тощо), третина респондентів впровадили цифрові та маркетингові інструменти, 27% запровадили альтернативні послуги (коворкінги, здача номерів під офіси тощо), 7% вирішили перепрофілювати частину приміщень, наприклад, для оренди під гральні заклади (Ukrinform, 2021).

Сфера гостинності потребує відновлення, що визначає необхідність пошуку нових ефективних форм виходу готельних підприємств із кризи.

Для більш глибокого вивчення ситуації, що склалася у готельному господарстві України, проаналізуємо діяльність окремих готельних підприємств відповідно до запропонованої методики (рис. 1).

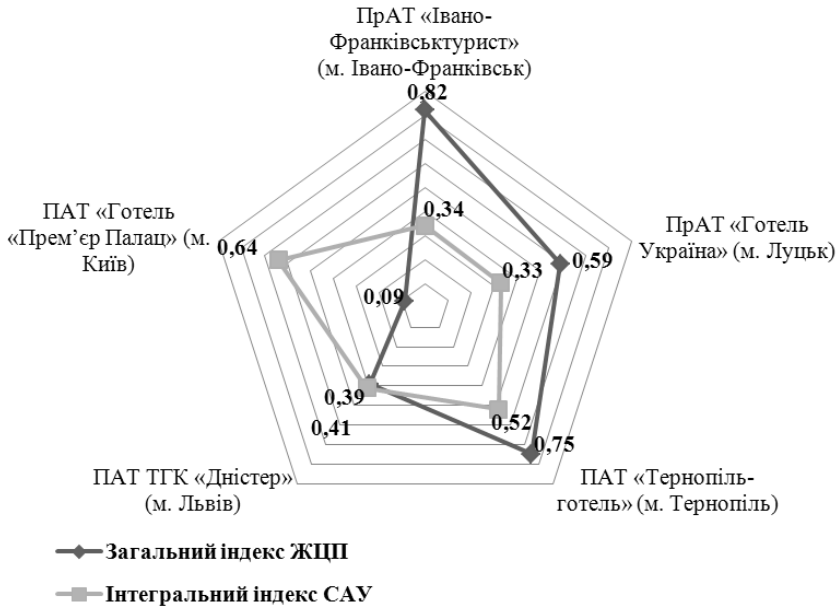


Рис. 1. Оцінка інтегрального показника рівня розвитку системи антикризового управління та стадії життєвого циклу готельних підприємств  
Джерело: розраховано авторами

Fig. 1. The assessment of the integrated indicator of the level of the anti-crisis management system development and the stage of the hotel enterprises life cycle  
Source: calculated by the authors

Проведене інтегральне оцінювання рівня розвитку системи антикризового управління окремих готельних підприємств України у докарантинному 2019 році свідчить про те, що вони перебувають переважно на стадіях зростання та зрілості, а рівень розвитку їх систем антикризового управління вже на той час був кризовим.

Зокрема, розглянемо детальніше ситуацію, що склалася у ПрАТ «Готель «Україна». Підприємство перебуває на стадії зростання. Проведений аналіз рівня розвитку системи антикризового управління ПрАТ «Готель «Україна» у 2019 році показав, що вона характеризується кризовим рівнем.

За результатами проведення аналізу рівня розвитку системи антикризового управління було виявлено, що серед основних проблем, притаманних діяльності підприємства, є такі:

- відсутність альтернативних варіантів планів подолання кризових явищ та оцінювання ризику кожного з них;
- відсутність ефективних маркетингових програм по збільшенню частки ринку;
- відсутність кадрових програм із підвищення кваліфікації;

- відсутність моделі антикризового управління підприємства та методу оцінювання його ефективності;
- відсутність плану розвитку підприємства на випадок кризового стану;
- відсутність систем стимулювання та мотивації кадрів;
- недостатній обсяг внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів;
- пасивне проведення рекламної діяльності.

Результати діагностики рівня розвитку системи антикризового управління ПрАТ «Готель «Україна» дозволяють стверджувати про наявність на підприємстві кризи на стадії розвитку, для подолання якої необхідним постає розроблення та реалізація тактичних оперативних антикризових заходів, спрямованих на покращення показників фінансової, маркетингової, управлінської та кадрової діяльності. Ситуація на підприємстві загострилась у 2020 році у зв'язку із пандемією COVID-19.

Враховуючи стадію життєвого циклу ПрАТ «Готель «Україна» (зростання) та рівень розвитку системи антикризового управління (кризовий), для підприємства пропонується впровадження стратегії горизонтальної диверсифікації.

Впровадження системи антикризового управління через диверсифікацію діяльності готельного підприємства сприяє реалізації стратегії його розвитку у перспективі, яка розробляється залежно від місії та цілей, конкретизованих за допомогою завдань, і спрямована на зміцнення та/або розвиток конкурентних переваг і оздоровлення готельного підприємства. Система антикризового управління змінюється залежно від стадії життєвого циклу готельного підприємства. Відповідно до цього необхідно розробити послідовність удосконалення системи антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу готельного підприємства, диверсифікаційного потенціалу та рівня розвитку системи антикризового управління. Цей процес має включати такі етапи:

1. Діагностика фінансово-господарського стану готельного підприємства.
2. Визначення стадії життєвого циклу готельного підприємства (становлення, зростання, зрілість, занепад).
3. Визначення індикаторів оцінки системи антикризового управління функціональному розрізі (антикризове планування, антикризове організування, антикризове мотивування, антикризове контролювання).
4. Оцінка рівня розвитку системи антикризового управління (стійкий, передкризовий, кризовий, критичний).
5. Визначення індексу диверсифікаційного потенціалу готельного підприємства (недостатній, достатній).
6. Вибір стратегії диверсифікації діяльності на основі інтегрального показника оцінки рівня розвитку системи антикризового управління на відповідній стадії життєвого циклу підприємства (вертикальна (концентрична), горизонтальна, конгломератна, перехресна, змішана).
7. Удосконалення системи антикризового управління з урахуванням стратегії диверсифікації діяльності готельного підприємства:
  - а) антикризове планування:*
    - вибір напряму диверсифікації діяльності з урахуванням життєвого циклу підприємства, диверсифікаційного потенціалу та рівня розвитку системи антикризового управління і перспектив його розвитку;
    - узгодження стратегії диверсифікації діяльності з цілями підприємства;

– ознайомлення з цілями антикризової стратегії диверсифікації діяльності працівників підприємства, проведення підготовчої роботи (формування інформаційної бази, розробка нової або удосконалення існуючої системи антикризового управління, подолання організаційного супротиву на стадії запуску стратегії);

*б) антикризове організування:*

– забезпечення процесу реалізації стратегії необхідними ресурсами і формування поточного та оперативного плану з досягнення встановлених антикризових цілей;

– формування пакету заходів організаційно-технічного характеру, які включають основні роботи з реалізації стратегії диверсифікації діяльності: визначення відповідальних осіб за реалізацію проєкту, їх повноважень; розробка плану робіт щодо диверсифікації діяльності; деталізація стратегії за цілями, етапами, термінами, результатами; складання бюджету;

*в) антикризове мотивування:*

– здійснення змін на підприємстві, адекватних стратегічним цільовим установам;

– оперативне управління реалізацією антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства;

*г) антикризове контролювання:*

– побудова ефективної системи контролю за реалізацією антикризової стратегії диверсифікації діяльності підприємства;

– оцінювання результатів впровадження антикризової стратегії диверсифікації діяльності.

8. Контроль процесу реалізації мети та завдань удосконаленої системи антикризового управління.

9. Визначення результатів упровадження системи антикризового управління через диверсифікацію діяльності готельного підприємства.

Готельні підприємства – це вузький сегмент, що потребує значних коштів для переорієнтації на інший вид діяльності або ж розширення нових пропозицій. У період пандемії COVID-19 перед готельними підприємствами, зокрема, перед ПрАТ «Готель «Україна», постала проблема, як зберегти ключовий персонал, підвищити завантаженість.

Для того, щоб зберегти клієнтів, доцільно розробити лояльні правила скасування бронювань (відсутність штрафів при анулюванні замовлення на період дії карантину або перенесення бронювання), організувати інформаційну розсилку (з повідомленнями про соціальну активність готелю (розміщення медиків або прийом туристів на обсервацію), нові умови бронювання тощо). Також варто переорієнтувати конференц-зали, організація яких у кризовий період зазвичай була одним із напрямів диверсифікації, а у період пандемії вони просто простояють. Вирішенням цієї ситуації є переформатування залів на коворкінг-зони, які є доступними для усіх охочих провести зустрічі чи невеликі збори. Зважаючи на тренд на проведення відеоконференцій, доцільно також переобладнати одне з приміщень під кімнату для онлайн-трансляцій.

Великі перспективи створив для готельного бізнесу закон про гральний бізнес, це очікувано позитивно вплине на готельну діяльність. Звичайно ж, у період пандемії COVID-19 готельний бізнес України значно підтримує внутрішній туризм, проте багато напрямів суттєво залежать від режиму роботи ресторанної

галузі. В Україні є значний потенціал для розвитку внутрішнього туризму, однак відсутня його гарна презентація українському туристу. Міжнародний досвід показує, що, наприклад, у Франції 35% громадян проводять два тижні своєї відпустки завжди на своїй території. У нас такої традиції немає.

Слабкою залишається також мотивація міжнародного в'їзного туризму в Україну. Проте готельним підприємствам доцільно поки орієнтуватись на якісне обслуговування, відпрацьовувати бізнес-процеси, а коли державна політика буде достатньою для того, щоб привернути увагу іноземців до відпочинку в Україні, готельний бізнес буде готовий до прийому гостей з-за кордону.

«Рецепт» виходу готельних підприємств із кризи – шукати можливості для зустрічей та дискусій міської влади, маркетологів, створювати комунальні підприємства, які займатимуться промоцією в'їзного туризму, пропонуватимуть ідеї щодо конкретної промоції конкретного міста, що в перспективі сприятиме появі нових викликів, зокрема, конкуренції міст та готелів.

Значних інвестицій в умовах кризи потребує також посилення діджиталізації в готельному бізнесі. Основні можливі напрями для ПрАТ «Готель «Україна» – мінімізація використання паперового меню в обслуговуванні гостей ресторану (перегляд меню за допомогою сканування QR-коду), перехід на онлайн-реєстрацію гостей при поселенні в готель, контекстна реклама, активна сторінка в соцмережах. До пандемії COVID-19 такі послуги надавали 3–4% готелів України, а зараз це стає стандартною практикою, хоч і виникає необхідність перепрограмувати готельні замки та розробляти програмне забезпечення, якщо в готелі немає відповідного технологічного оснащення, яке вмонтовується ще на стадії реалізації проекту. Для організації роботи готельних підприємств відповідно до вимог ВООЗ необхідно залучати більшу кількість працівників, оскільки виникає необхідність, наприклад, щотригодини проводити дезінфекцію усіх приміщень, організувати сніданок для великої кількості гостей без шведської лінії.

Важливим аспектом антикризового управління є адаптивність до змін, вона повинна стати ключовою рисою для будь-якої команди, яка має бути готова до пошуку нових рішень. Готельєри в умовах пандемії намагаються знайти інші шляхи для дотримання певних сучасних трендів традиційними методами. Наприклад, можна проводити дезінфекцію замкових карток для вибудови у свідомості споживача впевненості у безпеці, коли заборонена робота ресторанів – працювати на доставку, хоча це не є звичною практикою для готелів, а в разі закриття фітнес-клубів – запустити формат інтернет-включень і персональних онлайн-тренувань.

В умовах кризи поширеною практикою серед готельних підприємств є зниження цін, проте його доцільно проводити з використанням пакетних пропозицій для кожної цільової аудиторії, у яких передбачені пільги на проживання (три ночі за ціною двох, безкоштовне розміщення дітей у готелі, надання безкоштовного раннього заїзду та пізнього виїзду тощо).

Впровадження удосконаленої системи антикризового управління з урахуванням стадії життєвого циклу, диверсифікаційного потенціалу, рівня розвитку системи антикризового управління на готельних підприємствах призведе до:

- підвищення конкурентоспроможності через поліпшення якості надаваних послуг, підвищення рівня класності готелю;
- подолання однопрофільної орієнтації діяльності, розширення ринку збуту, збільшення частки на ринку;

- збільшення кількості відвідувачів;
- збільшення ринкової вартості готелю, стабільного зростання обсягів прибутку;
- забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу та його безпосередньої участі у процесі диверсифікації діяльності;
- підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, технологічної модернізації, впровадження інноваційних технологій, розробки галузевих ноу-хау.

### **Висновки та обговорення результатів**

Практичне значення одержаних результатів дослідження полягає у розробленні рекомендацій з удосконалення системи антикризового управління, що дозволяє приймати адекватні рішення щодо стратегічного планування діяльності підприємства в умовах нестабільності через диверсифікацію діяльності, яка визначена як складова антикризового управління готельним підприємством.

Основними сферами використання запропонованої моделі визначення індексу диверсифікаційного потенціалу є організація моніторингу здатності підприємства компенсувати потенційну втрату наявних ринків збуту, визначення напрямів інвестування у розширення діяльності готельного підприємства, оцінка впливу зміни попиту й цін на окремі види продукції та потенціал диверсифікації готельного підприємства. Збільшення індексу диверсифікаційного потенціалу сприяє зростанню ефективності та ринкової вартості готельного підприємства, які залежать від результативності системи антикризового управління.

Запропоновані удосконалення системи антикризового управління готельних підприємств, що базуються на виборі та реалізації антикризової стратегії диверсифікації діяльності з урахуванням стадії життєвого циклу, диверсифікаційного потенціалу та рівня розвитку системи антикризового управління, дадуть можливість сформулювати раціональну антикризову програму, що допоможе знизити ймовірність виникнення, відтермінувати настання чи прискорити вихід зі стадії кризи, мінімізувати її наслідки, ефективно управляти діяльністю підприємства та бути готовим швидко адаптуватись до несподіваних змін в умовах турбулентності.

### **СПИСОК БІБЛІОГРАФІЧНИХ ПОСИЛАНЬ**

---

- Корягіна, С. В. (2004). *Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства* [Автореферат дисертації кандидата економічних наук, Національний університет «Львівська політехніка»].
- Ліпич, Л. Г., & Матвійчук, І. О. (2015). Аналізування рівня розвитку системи антикризового управління готельних підприємств із урахуванням стадії їх життєвого циклу. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічні науки*, 13, 102–107.
- Укрінформ. (2021, 20 січня) *Готельний бізнес в Україні зазнав серйозних збитків через пандемію – готельєри*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjozних-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html>

- Чурбанова, Р. А., & Стрекалова, Г. Р. (2012). Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг. *Вестник Казанского технологического университета*, 14, 215–219.
- Chen, C.-M., & Chang, K.-L. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1030–1032. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.003>
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow5>
- Kitsios, F., Grigoroudis, E., Giannikopoulos, K., Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2015). Strategic decision making using multicriteria analysis: new service development in Greek hotels. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 7(2), 187–202. <https://doi.org/10.1504/IJDATS.2015.068750>
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354.
- Manning, E., & Dougherty, T. (2000). Planning Sustainable Tourism Destinations. *Tourism Recreation Research*, 25(2), 3–14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014907>
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle. *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161>
- Naidoo, P., Ramseook-Munhurrin, P., & Seetaram, A. K. (2011). Marketing the Hotel Sector in Economic Crisis Evidence from Mauritius. *Global Journal of Business Research*, 5(2), 1–13.
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33>
- Smeral, E. (2009). The impact of the financial and economic crisis on European tourism. *Journal of Travel Research*, 48(3), 195–208. <https://doi.org/10.1177/0047287509336332>
- Tuclea, C.-E., & Padurean, A.-M. (2008). Competitiveness in Hospitality Industry: Romanian Style. *Management & Marketing*, 6(1), 105–114. <http://surl.li/atdwb>

## REFERENCES

---

- Churbanova, R. A., & Strekalova, G. R. (2012). Механизм формирования конкурентных преимуществ в сфере гостиничных услуг [The mechanism of the formation of competitive advantages in the sphere of hotel services]. *Vestnik Kazanskogo Tekhnologicheskogo Universiteta*, 14, 215–219 [in Russian].
- Chen, C.-M., & Chang, K.-L. (2012). Diversification strategy and financial performance in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 31(3), 1030–1032. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2011.10.003> [in English].
- Greiner, L. E. (1998). *Evolution and Revolution as Organizations Grow*. <https://hbr.org/1998/05/evolution-and-revolution-as-organizations-grow5> [in English].
- Koriahina, S. V. (2004). *Ekonomichna otsinka ta planuvannia zhyttievoho tsykladu rozvytku pidpriemstva* [Economic Assessment and Planning of Enterprise Life Cycle Development]. [Abstract of PhD Dissertation, Lviv Polytechnic National University] [in Ukrainian].
- Kitsios, F., Grigoroudis, E., Giannikopoulos, K., Doumpos, M., & Zopounidis, C. (2015). Strategic decision making using multicriteria analysis: new service development in Greek hotels. *International Journal of Data Analysis Techniques and Strategies*, 7(2), 187–202. <https://doi.org/10.1504/IJDATS.2015.068750> [in English].
- Lipych, L. H., & Matviichuk, I. O. (2015). Analizuvannia rivnia rozvytku systemy antykrizovoho upravlinnia hotelnykh pidpriemstv iz urakhuvanniam stadii yikh zhyttievoho tsykladu [Analysis of the level of crisis management system development of the hotel enterprises



- taking into account the life cycle stage]. *Scientific Notes of Lviv University of Business and Law. Series: Economic Sciences*, 13, 102–107 [in Ukrainian].
- Lester, D. L., Parnell, J. A., & Carraher, S. (2003). Organizational life cycle: A five-stage empirical scale. *The International Journal of Organizational Analysis*, 11(4), 339–354 [in English].
- Manning, E., & Dougherty, T. (2000). Planning Sustainable Tourism Destinations. *Tourism Recreation Research*, 25(2), 3–14. <https://doi.org/10.1080/02508281.2000.11014907> [in English].
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1984). A Longitudinal Study of the Corporate Life Cycle *Management Science*, 30(10), 1161–1183. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.30.10.1161> [in English].
- Naidoo, P., Ramseook-Munhurrun, P., & Seetaram, A. K. (2011). Marketing the Hotel Sector in Economic Crisis Evidence from Mauritius. *Global Journal of Business Research*, 5(2), 1–13 [in English].
- Quinn, R. E., & Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: Some preliminary evidence. *Management Science*, 29(1), 33–51. <https://doi.org/10.1287/mnsc.29.1.33> [in English].
- Smeral, E. (2009). The impact of the financial and economic crisis on European tourism. *Journal of Travel Research*, 83(3), 195–208. <https://doi.org/10.1177/0047287509336332> [in English].
- Tuclea, C.-E., & Padurean, A.-M. (2008). Competitiveness in Hospitality Industry: Romanian Style. *Management & Marketing*, 6(1), 105–114. <http://surl.li/atdwb> [in English].
- Ukrinform. (2021, January 20). *Hotelnyi biznes v Ukraini zaznav serioznykh zbytkiv cherez pandemiu – hoteliery [The Hotel Business in Ukraine Has Suffered Serious Losses Due to the Pandemic – Hoteliers]*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-tourism/3174593-gotelnij-biznes-v-ukraini-zaznav-serjoznych-zbitkiv-cerez-pandemiu-goteleri.html> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 13. 04. 2021 р.

УДК 640.412:005.59

**Любовь Липыч,**  
доктор экономических наук,  
Волынский национальный университет  
имени Леси Украинки,  
Луцк, Украина,  
lglipych@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

**Оксана Хилуха,**  
кандидат экономических наук,  
Волынский национальный университет  
имени Леси Украинки,  
Луцк, Украина,  
oksana.hiluha@vnu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Мирослава Кушнир,**  
кандидат экономических наук,  
Украинский католический университет,  
Львов, Украина,  
mlipych@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

**Иванна Матвийчук,**  
кандидат экономических наук,  
Волынский национальный университет  
имени Леси Украинки,  
Луцк, Украина,  
matviichuk\_i@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-0953-4442>

## УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

**Актуальность.** Склонность к кризисным ситуациям гостиничных предприятий, которые являются основной инфраструктурной составляющей сферы гостеприимства Украины, выше по сравнению с другими видами экономической деятельности. Нынешние кризисные условия, вызванные пандемией COVID-19, войной на востоке Украины и спадом финансово-экономической системы, привели к тому, что большинство гостиничных предприятий находятся в очень тяжелом состоянии, а некоторые на грани банкротства. Необходимость быстро адаптироваться к изменениям и предложить потребителям новые подходы к развитию бизнеса, инновационные методы и технологии предоставления услуг, новые услуги и продукты с соблюдением всех норм безопасности и соответствующего качества требует от гостиничных предприятий формирования эффективной системы антикризисного управления. **Цель и методы.** Цель работы – разработка рекомендаций по совершенствованию системы антикризисного управления гостиничным предприятием, которые учитывают стадию его жизненного цикла, индекс диверсификационного потенциала и уровень развития системы антикризисного управления. Для достижения цели использованы такие методы, как: теоретическое обобщение, анализ и синтез; статистический; экономико-математического моделирования и графический. **Результаты.** Определено, что эффективность преодоления гостиничным предприятием кризисных явлений зависит от его способности быстро адаптироваться к новым условиям функционирования и перейти к предоставлению новых, усовершенствованных услуг или введению нового вида деятельности. Во время кризиса

многие предприятия разрабатывают стратегию диверсификации, которая может стать эффективной тактикой на короткий срок или более фундаментальной стратегией на средне- и долгосрочный период. Гостиничные предприятия вынуждены постоянно обновлять услуги и продукцию, каналы распределения, методы доставки и маркетинговую стратегию, поэтому диверсификация деятельности должна быть составной частью системы антикризисного управления предприятием. **Выводы и обсуждение.** Эффективное антикризисное управление предполагает необходимость определения уровня развития системы антикризисного управления, оценку индекса диверсификационного потенциала гостиничного предприятия, формирование матрицы выбора стратегии диверсификации и механизма ее реализации. Практическое значение исследования заключается в разработке рекомендаций по совершенствованию системы антикризисного управления на основе стратегии диверсификации, что позволяет принимать адекватные решения по стратегическому планированию деятельности гостиничного предприятия в условиях нестабильности.

**Ключевые слова:** антикризисное управление; гостиничные предприятия; диверсификация; стратегия; индекс диверсификационного потенциала.

UDC 640.412:005.59

**Lubov Lipych,**  
D.Sc. (Economics),  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine,  
lglipych@gmail.com  
<https://orcid.org/0000-0002-9059-7271>

**Oksana Khilukha,**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine,  
oksana.hiluha@vnu.edu.ua  
<https://orcid.org/0000-0002-1228-7171>

**Myroslava Kushnir,**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Ukrainian Catholic University,  
Lviv, Ukraine,  
mlipych@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-4441-4278>

**Ivanna Matviichuk,**  
PhD (Economics), Associate Professor,  
Lesya Ukrainka Volyn National University,  
Lutsk, Ukraine,  
matviichuk\_i@ukr.net  
<https://orcid.org/0000-0002-0953-4442>

## THE IMPROVEMENT OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT SYSTEM IN HOTEL BUSINESS

**Topicality.** The predisposition to crisis situations of hotel enterprises, which are the main infrastructural component of the hospitality industry in Ukraine, is higher, compared to other types of economic activity. The current crisis conditions, caused by COVID-19 pandemic, war

in Eastern Ukraine and the decline of the financial and economic system, led to the case that most hotel enterprises are in a very difficult situation, and some of them are even on the verge of bankruptcy. The necessity to adapt quickly to the changes and to offer the consumers new approaches to business development, innovative methods and technologies of service delivery, new services and new products in compliance with all safety standards and appropriate quality requires from hotel enterprises to form an effective anti-crisis management system. **The aim and methods.** The aim of this article is to develop the recommendations for the anti-crisis management system improvement of the hotel enterprise, taking into account the stage of its life cycle, the index of diversification potential, and the level of the system of anti-crisis management development. To achieve this aim such methods are used: theoretical generalization, analysis and synthesis; statistical; economic and mathematical modeling, and graphic. **Results.** It is established that the efficiency of the hotel enterprise overcoming the crisis situations depends on its ability in quick adaptation to new operating conditions and moving to the provision of new advanced services or the introduction of the new type of activity. During the crisis many enterprises are developing the strategy of diversification, which can be an effective tactics for some short term, or more fundamental strategy for the medium and long term period. The hotel enterprises are forced to renew the services and products, distribution channels, delivery methods and marketing strategy constantly, therefore, the diversification of their activity should be a part of the anti-crisis enterprise management system. **Conclusions and discussions.** The effective anti-crisis management provides the need to determine the level of its system development, the assessment of the index of the hotel enterprise diversification potential, the formation of the matrix of diversification strategy choice and the mechanism for its implementation. The practical significance of this research is in the anti-crisis management system, based on the diversification strategy, which allows to make adequate decisions on strategic planning of the hotel enterprise activity in conditions of instability.

**Keywords:** anti-crisis management; hotel enterprises; diversification; strategy; the index of diversification potential.