

Коваленко В. О.
*асистент кафедри готельно-ресторанного
і туристичного бізнесу
Київського національного університету
культури і мистецтв,
м. Київ, Україна;
здобувач ступеня доктора філософії,
Вищий навчальний заклад
«Університет економіки та права «КРОК»
м. Київ, Україна*

DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-290-9-24>

АЛГОРИТМІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ

У процесі аналізу функціонування підприємств у сучасних мінливих бізнес-умовах не можливо ігнорувати принципи, підходи, моделі, алгоритми антикризового управління. Особливо вразливими до криз та впливу непередбачуваних обставин є підприємства сфери гостинності, які потребують правильного кризового менеджменту.

Питання антикризового управління та відповідно формування ефективних антикризових стратегій є широко досліджуваним науковцями, серед яких такі вітчизняні вчені, як: Л. Батченко, Л. Гончар, С. Гасанов, І. Кривов'язюк, Л. Лігоненко, Н. Ляшенко, Л. Ситник, Д. Черваньова, А. Чернявський, а також низка зарубіжних вчених, зокрема Д. Глессер, Б. Кондіт, Т. Кумбс, І. Мітроф та інші.

Розглядаючи антикризове управління, важливо окреслити функції, які визначають необхідні дії для успішного подолання всіх етапів кризи. Виокремлюють шість основних функцій [2]: докризове управління, управління в умовах кризи, управління процесами для подолання криз; стійкість у нестабільній ситуації; мінімізація втрат та втрачених можливостей; своєчасне прийняття рішень.

Тому головною метою антикризового управління підприємствами сфери гостинності є, передусім, запобігання кризових ситуацій на підприємстві шляхом розроблення та реалізації комплексної антикризової програми. Забезпечення ефективної реалізації програми

антикризового менеджменту на підприємстві дасть змогу подолати негативний вплив на фінансовий стан підприємства та запобігти питанню банкрутства.

Отже, розробка програми антикризового управління, спрямованої на забезпечення ресурсів, здатних адаптуватися до несприятливих ситуацій, є актуальною в сучасних умовах розвитку бізнесу. Антикризова програма може бути успішною та ефективною, якщо вона розроблена і реалізована вчасно, має превентивний характер та враховує ключові тенденції організаційно-економічної діяльності бізнес-середовища. Тому лише реалізація такої програми в нинішніх ринкових умовах дозволить підприємству пережити кризу, мінімізувати збитки та отримати максимальний прибуток.

Варто зазначити, що розвиток бізнес-підприємства, в тому числі підприємств вразливої галузі *hospitality*, в сучасних умовах неможливе без виникнення непередбачуваних обставин, проблемних ситуацій та криз. Саме тому головним завданням менеджерського корпусу є мінімізація таких проблемних ситуацій шляхом запровадження антикризових методів та прийомів.

Підсумовуючи попередні судження, можна виділити ключові аспекти управління підприємством сфери гостинності у кризових умовах, які повинні стати основними постулатами антикризового менеджменту: кризову ситуацію можливо передбачити, випередити та попередити; криза потребує вивчення та підготовки до неї; наслідками від кризи можна управляти: зменшити завдяки вчасному реагуванню на неї; менеджмент в кризових умовах потребує специфічних методів, підходів, знань тощо; криза може бути керованою; кризовий менеджмент та налагодження процесів здатні мінімізувати наслідки кризи.

Міжнародний досвід показує, що управління кризами на підприємствах сфери гостинності має ряд ключових особливостей, які умовно можна ранжувати у такі підходи: процесний, координаційний, комунікаційний (рис. 1).

Виходячи із рисунку, можемо зазначити, що в комбінації ці три підходи – процесний, координаційний та комунікаційний, із забезпеченням в них основних завдань менеджменту сприяють формуванню ефективного антикризового управління на підприємстві сфери гостинності.

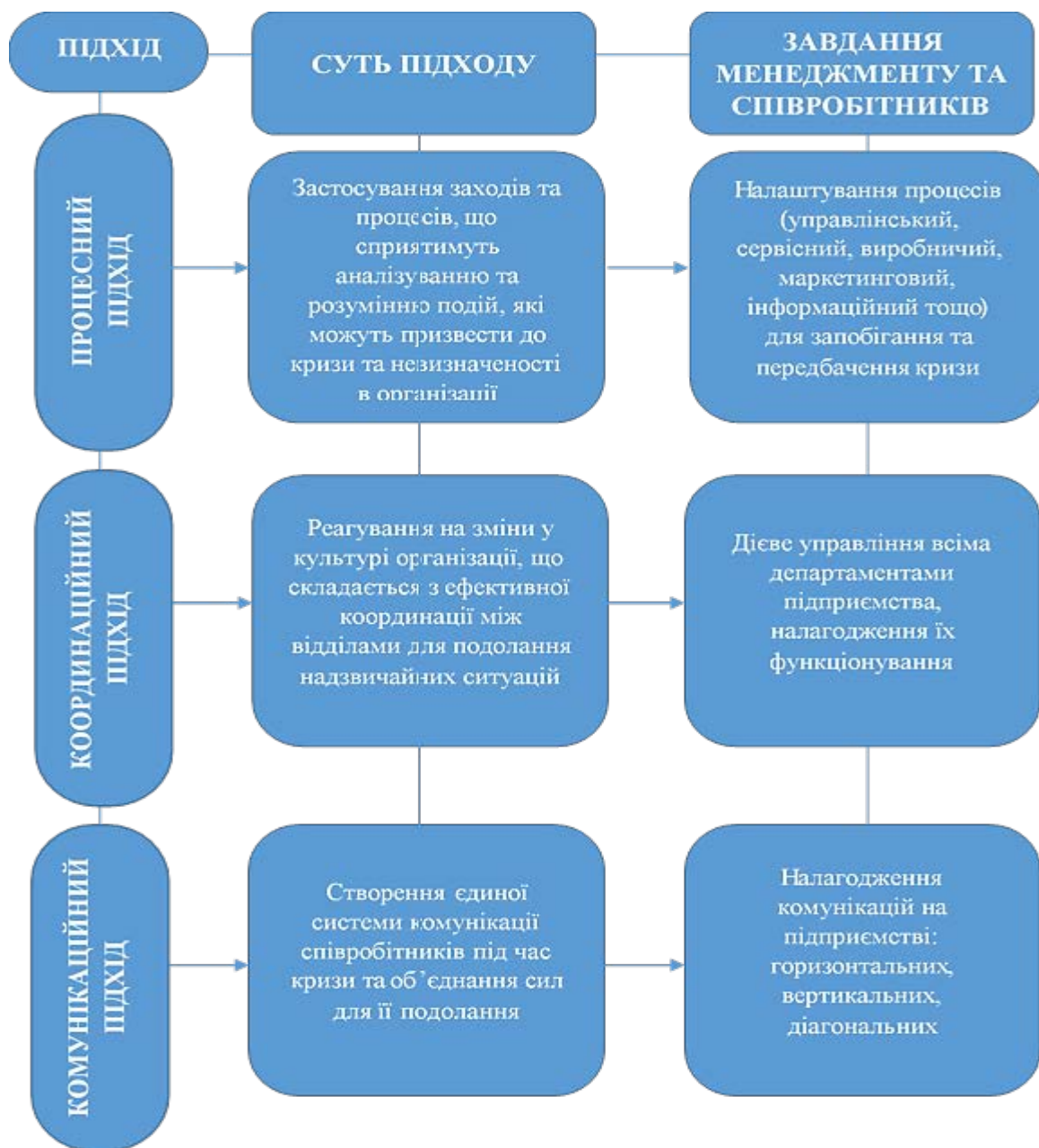


Рис. 1. Підходи до управління кризовими ситуаціями на підприємствах сфери гостинності

Науковці С. Гасанов, А. Штангрет, Я. Котляревський, О. Мельников, Т. Мінаєва визначають, що антикризове управління істотно відрізняється від звичайних прийомів, форм і технологій менеджменту. Характеризуючи антикризове управління, як специфічний тип менеджменту, вчені виділяють такі основні прийоми забезпечення ефективності функціонування підприємства в кризових умовах: необхідність попередніх тренінгів, розроблення планів дій на випадок кризи; гнучкість та адаптивність; мотивація ентузіазму,

терпимості, упевненості; диверсифікованість управління, пошук найбільш прийнятних шляхів ефективного управління в складних ситуаціях; зниження централізму для забезпечення своєчасного ситуаційного реагування на проблеми; публічність (оголошення кризового стану, надання необхідної інформації всім зацікавленим колам: працівникам, партнерам, кредиторам та ін.); не тільки юридична, але й соціальна відповідальність вищого керівництва підприємства перед працівниками, споживачами, суспільством тощо [1].

У американському інтернет-журналі “Inc.” автор статті Б. Кондіт окреслює важливість випереджаючого реагування власників бізнесу на кризові ситуації та аналізування особливостей їх безпосереднього впливу на різні групи стейкхолдерів і контрагентів: працівників, клієнтів, постачальників, широку громадськість, що загалом інтегруватиметься у трансформацію ціннісної парадигми їхньої компанії. Б. Кондіт досліджує питання кризи та антикризового управління у розрізі бізнес-комунікацій та акцентує увагу на тому, що криза, яку не вдається подолати, може за лічені години знищити важку працю та цінність компанії. Добре керована криза підтверджує, що у компанії є процеси та процедури для вирішення майже будь-якого питання, яке може виникнути [3]. Сфера гостинності не є винятком і потребує як оперативного реагування на ту кризу, яка вже виникла, так і превентивних операцій, що будуть запобігати розвитку кризи, або ж, як мінімум, зменшать наслідки від кризової ситуації.

Автор пропонує власні сім критичних кроків до управління кризовими ситуаціями, які повинна реалізовувати кожна компанія незалежно від її розміру. Серед таких кроків – розробка плану, призначення відповідального за певний напрям діяльності організації, бути чесними та відкритими у випадку якщо криза вже настала, комунікувати із працівниками, із постачальниками, зі ЗМІ та спілкування із клієнтами, які мають дізнаватися про усі новини безпосередньо від компанії [3]. Узагальнюючи вищезазначені антикризові підходи інтегруючи їх у діяльність підприємств сфери гостинності, можемо змоделювати покроковий алгоритм антикризового управління підприємствами сфери гостинності (рис. 2).

Структурування і трансформування визначених кроків у єдину систему дозволить спроектувати концептуальну превентивну модель антикризового управління бізнесом у сфері гостинності, що дасть змогу забезпечити функціонування злагодженого механізму антикризового менеджменту підприємствами задля мінімізації ризиків та втрат бізнесу.



Рис. 2. Покроковий алгоритм антикризового управління підприємствами сфери гостинності

Виходячи із усього вищесказаного, можна зробити висновок, що нестабільність та кризові ситуації, на жаль, реалії сьогодення. Особливо відчутний вплив на діяльність підприємств сфери гостинності справляють глобальна фінансово-економічна криза, політична ситуація, недосконалість законодавства та недостатній рівень державної регуляторної політики. Тому надважливим є запровадження антикризового менеджменту в діяльність бізнесу, формування безпосередньо превентивних моделей, що допоможуть передбачити кризу, запобігти їй, мати чіткий покроковий план дій для кожного співробітника

підприємства із окресленою спільною метою, місією та розбитий на підцілі. Саме завдяки релевантному антикризовому управлінню для підприємств сфери гостинності забезпечується можливість виживання бізнесу в умовах адаптування, ефективного функціонування, виходу із кризового стану з мінімальними ризиками і втратами.

Література:

1. Гасанов С. С., Штангрет А. М., Котляревський Я. В. та ін. Антикризове корпоративне управління: теоретичні та прикладні аспекти. Київ : ДННУ “Акад. фін. управління”, 2012. 301 с. ISBN 978-966-2380-40-8.

2. Рубан В. М. Антикризові інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. Тернопіль : ТНТУ, 2015. Том 48. № 1. С. 109–114.

3. Condit В. 7 critical steps to crisis management. 2014. *Inc*. URL: <https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html> (date of appeal: 01.02.2023).