

БОВШ Людмила <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту
готельно-ресторанного бізнесу
Державного торговельно-економічного
університету
вул. Кіото, 19, м. Київ, 02156, Україна
l.bovsh@knute.edu.ua

АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ СУБ'ЄКТАМИ ГОСТИННОСТІ

Постійні економічні кризи та ескалація війни в Україні створюють стресові умови господарювання для економічних суб'єктів. Протидія зовнішнім негативним викликам вже не може відбуватися адаптаційними механізмами, адже загрози фізичної шкоди, зокрема знищення, спрогнозувати та усунути практично неможливо. Це вимагає від суб'єктів сфери гостинності не просто проводити форсайт-дослідження та аналізувати проблеми, але й розробляти альтернативні інструменти й стратегії для виживання й розвитку. Тому розроблення інноваційних антикризових стратегій бізнесу є актуальним науковим завданням. Висунуто основну гіпотезу, що воєнні кризи, зокрема повномасштабна війна в Україні, є проявом феномену "чорного лебедя", що потребує перегляду традиційних підходів до антикризового управління. Опрацювання гіпотези та аргументація пропонованих заходів антикризового управління суб'єктами гостинності спираються на використання теоретичних методів аналізу, синтезу, систематизації, компаративного аналізу, а також системних підходів (Enterprise Risk Management (ERM), Risk Maturity Model (RMM)). Розглянуто поняття антикризового управління, основні типи криз та механізми їхньої протидії (убезпечення). Охарактеризовано загрози і ризики, з якими стикаються суб'єкти гостинності в умовах воєнних криз. Досліджено міжнародний досвід поствоєнного відновлення інших країн, які пережили воєнні конфлікти, що може бути адаптовано для удосконалення методології антикризового управління. Запропоновано практичні інсайти

BOVSH Liudmyla <https://orcid.org/0000-0001-6044-3004>

PhD (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Hotel and Restaurant Business Management
State University of Trade and Economics
19, Kyoto St., Kyiv, 02156, Ukraine
l.bovsh@knute.edu.ua

CRISIS MANAGEMENT OF HOSPITALITY ENTERPRISES

Constant economic crises and war escalation in Ukraine create stressful business conditions for economic entities. Counteraction to external negative challenges can no longer be carried out by adaptive mechanisms, because the threat of physical damage (in particular, destruction) is practically impossible to predict and eliminate. This causes the need for hospitality entities not only to conduct foresight research and analyse problems, but also to develop alternative tools and strategies for survival and development. Therefore, the development of innovative anti-crisis business strategies is an urgent scientific task. The main hypothesis is put forward that military crisis, in particular the full-scale war in Ukraine, are "black swans", which requires a revision of traditional approaches to anti-crisis management. The development of the hypothesis and the argumentation of the proposed measures for anti-crisis management by hospitality entities are based on the use of theoretical methods (analysis, synthesis, systematization, comparative analysis), as well as systemic approaches (Enterprise Risk Management (ERM), Risk Maturity Model (RMM)). The concept of anti-crisis management, the main types of crises and mechanisms for counteracting them (security) are considered. The threats and risks that hospitality entities face in conditions of war crimes are characterized. The international experience of post-war recovery of other countries that have experienced military conflicts is studied, which can be adapted to improve the anti-crisis management methodology. Practical insights into risk management and scenario



управління ризиками та сценарного планування у сфері гостинності на тлі непередбачуваних викликів. На основі проведеного дослідження зроблено висновок про можливе швидке відновлення туристичного потоку після війни в Україні (на основі аналізу подібних сценаріїв) та готовності суб'єктів гостинності надавати якісні послуги. Запропоновано стратегічні підходи до антикризового управління у сфері гостинності в умовах турбулентності. Результати цього дослідження формують теоретичну цінність як для менеджменту суб'єктів гостинності, так і для наукової спільноти як дискусійне поле для обговорення ефективних рішень антикризового управління в умовах війни.

Ключові слова: економічна безпека, антикризова стратегія, каскадна криза, сценарне планування, дизайн-мислення, інновації.

JEL Classification: D81, H12, L22, L83, M10.

planning in the hospitality sector against the backdrop of unforeseen challenges are offered. Based on the research conducted, a conclusion is drawn about the possible rapid recovery of tourist flows after the war in Ukraine (based on the analysis of similar scenarios) and the readiness of hospitality entities to provide quality services. The authors propose strategic approaches to crisis management in the hospitality sector in turbulent conditions. The results of this research form a theoretical value for both the management of hospitality entities and the scientific community as a discussion field for discussing effective crisis management solutions in wartime.

Keywords: economic security, anti-crisis strategy, cascading crisis, scenario planning, design thinking, innovation.

Вступ

Українські суб'єкти гостинності в сучасних умовах стикаються з безпрецедентними викликами, що загрожують їхній стійкості та ефективному функціонуванню. Ескалація воєнних дій територіально й у часі, часті ракетні та дроніві обстріли території України стали причинами фізичного знищення багатьох закладів гостинності (Шаріпов, 2023). Воєнна криза є фактором глобальної невизначеності, що змінює звичні механізми кризового управління та змушує економічних суб'єктів адаптувати свої стратегії до умов високого ризику. Неможливість прогнозування економічного майбутнього створює феномен "чорного лебедя", змінює ландшафт економічного середовища та вимагає розроблення нових методологічних підходів до управління в умовах воєнних загроз.

Актуальність цієї статті обумовлена необхідністю розроблення ефективних механізмів антикризового управління у сфері гостинності в умовах воєнних конфліктів та непередбачуваних криз. Оскільки ця галузь є важливою складовою економіки України, її здатність до адаптації й виживання визначатиме рівень відновлення післявоєнної економіки, можливості для приймання іноземних та відпочинку й реабілітації українських туристів. Об'єктом дослідження стала поведінка суб'єктів гостинності в умовах кризових явищ і невизначеності зовнішнього середовища, а предметом – теоретико-методологічні засади й інструменти їх антикризового управління.

Концепція антикризового управління завжди у фокусі науковців і практиків, а також державних органів влади, оскільки це питання виживання бізнесу та економічної системи в цілому. Українські суб'єкти бізнесу адаптувалися до каскадних криз (Paraskevass, 2021). Світовий бізнес працює в більш стійкому середовищі, тому глобальні кризи

мають значні негативні наслідки. Зокрема, пандемія COVID-19 зупинила туристичні потоки й катастрофічно вплинула на сферу гостинності, про що свідчать дослідження багатьох науковців. Так, *El-Said et al. (2024)* аналізують негативні наслідки COVID-19 та досвід міжнародних готельних ланцюгів, що зосереджується на кризових трансформаціях та клієнтоорієнтованих інноваціях. Емпіричні докази щодо практики управління відновленням сектору гостинності у пандемічний період в Пакистані надано *Burhan et al. (2021)*. Автори дослідили практики переконань і психологічних факторів зацікавлених сторін під час переживання кризи середніми та малими підприємствами, а також визначили відсутність у них планів на випадок непередбачених ситуацій, згідно з якими методи відновлення/реагування мають переважно реактивний характер. Схожі висновки прослідковуються й у інших науковців (*Sigala, 2020; Garrido-Moreno et al., 2021*). Досліджуючи парадокс каскадних криз, учені (*Broekema et al., 2017; Herbane, 2018; Paraskevvas, 2021*) вказують на те, що менеджмент деяких суб'єктів бізнесу провадить навчання та імплементацію антикризового управління, проте через унікальність криз, непередбачуваність ситуацій та інші фактори не може враховувати уроки попередніх криз.

У контексті зазначеного аргументованою є релевантність вивчення стилів керівництва (*Burton & Dickinger, 2025*) і кадрового потенціалу (Молчанова, 2020; *Goll & Zieba, 2025*) у подоланні криз. В основу цих теоретичних аспектів покладено важливість корпоративних цінностей та людського потенціалу як рушіїв швидкої та успішної адаптації до нових та невідомих умов. Авторами зазначено, що приховані та унікальні здібності працівників, якщо ними правильно керувати, можуть стати суттєвою додатковою цінністю для бізнесу та підвищити його конкурентну перевагу та стійкість (*Goll & Zieba, 2025*).

Опинившись в умовах війни, українське бізнес-середовище, що звикло до постійних криз, має швидко трансформуватися й налагоджувати логістичні комунікації, щоб вижити і протистояти безпрецедентним загрозам. Тому вивчення досвіду воєнної економіки країн у подоланні кризових ситуацій у сфері гостинності є надзвичайно важливим. Зрозуміти специфіку кожного виду воєнної кризи та адаптувати відповідні стратегії антикризового управління допомагають дослідження таких науковців, як *Jayasundara-Smits (2020)*, яка вивчала вплив на бізнес культури безкарності, триваючої мілітаризації та стійкої корупції; *Parenta (n. d.)* – досвід Югославії у трансформації кіноіндустрії у поствоєнний період; *Kaldor (2020)* – взаємний вплив воєнної сфери та економіки В'єтнаму, етапи технологічного стилю в кожній системі; *Deineko та Tsyplitska (2022)* – глобальний досвід індустріального відновлення від наслідків війни; *Fulgence (2016)* – досвід сфери гостинності в умовах тероризму в Африці; Іванов (2024) – досвід європейських і східноазійських країн щодо швидкого повоєнного економічного зростання у контексті застосування його в Україні.

Академічному полю належать також цінні форсайт-дослідження розвитку сфери гостинності України у поствоєнний період, серед яких варто відзначити праці Конопляник та Скроб (2024); Корсак та ін. (2024); *Semyrga et al.* (2024). Ця стаття є продовженням дослідження щодо кризостійкості (*Boiko et al.*, 2022) та економічної безпеки (*Bovsh et al.*, 2023; Бовш та ін., 2024) у сфері гостинності.

Результати аналізу наукових джерел свідчать, що питання антикризового управління має регіональну специфіку та зосереджується на механізмах і стилях менеджменту. Поява нових макровикликів і загроз, цифрові інновації та зміна цінностей внутрішніх й зовнішніх споживачів актуалізують розвиток цієї концепції. Потребують всебічного дослідження сутність, типи криз і прояви каскадних криз, а також їх вплив на сферу гостинності. Це допоможе зрозуміти властивості кожного типу кризи та створити інструментарій адаптації та протидії негативним впливам на суб'єктів бізнесу, що формує наукову та практичну цінність цього дослідження.

Метою статті є визначення особливостей антикризового управління суб'єктами гостинності України в умовах непередбачуваних викликів, спричинених воєнними кризами, а також розроблення практичних рекомендацій щодо стійкого розвитку та адаптації сфери гостинності до сучасних загроз. При цьому ключовими завданнями є визначення сутності та типів криз, дослідження досвіду інших країн у подоланні кризових ситуацій, зокрема поствоєнних криз, у сфері гостинності, ідентифікація непередбачуваних викликів, з якими стикаються суб'єкти бізнесу, а також формування рекомендацій щодо стратегічного управління й забезпечення кризостійкості суб'єктів гостинності.

Запропоновано гіпотезу, згідно з якою воєнні кризи, зокрема повномасштабна війна в Україні, можуть розглядатися як феномен "чорного лебедя", що потребує перегляду класичних підходів до системи антикризового управління суб'єктами гостинності. Також у дослідженні зроблено акцент на додаткові гіпотези: досвід країн, які пережили воєнні конфлікти (Хорватія, Ізраїль, Грузія), може бути адаптований для покращання антикризового управління у сфері гостинності України; суб'єкти гостинності, які впроваджують антикризові стратегії (екологічні, соціальні та управлінські аспекти), мають кращі шанси на залучення міжнародних партнерів та інвестицій для відновлення бізнесу після кризи. Для підтвердження гіпотез використано методологію опрацювання наукових публікацій та медіа-інформації, а також практичних інсайтів суб'єктів бізнесу за допомогою аналітичних та наукових методів дослідження. Сфокусовано на практиці, адже сфера гостинності потребує не просто аналізу проблеми, а конкретних інструментів для виживання та розвитку.

Інформаційною базою дослідження є наукові та фахові джерела з антикризового менеджменту, сфери гостинності, стратегічного планування.

У ході дослідження застосовано загальнонаукові методи, зокрема компаративний аналіз для визначення дефініції "антикризове управління", метод порівняння – для аналізу міжнародних практик подолання криз. Методи сценарного планування використано для інтерпретації різних варіантів розвитку подій у кризових умовах для стратегічного передбачення та адаптації бізнес-моделей.

Наукова новизна полягає у розвитку понять "антикризове управління" та систематизації типів криз, а також моделювання стратегії антикризового управління суб'єктів гостинності, що дасть змогу українським суб'єктам гостинності зорієнтуватися в умовах війни та створити передумови для відновлення та сталого розвитку після кризи.

Обмеженнями у дослідженні стала відсутність формальних даних щодо антикризових практик у сфері гостинності. Для формування форсайт-бачення стратегічних векторів суб'єктів гостинності застосовано публічну інформацію, розміщену на офіційних та соціальних сторінках, а також у медіаплатформах. У перспективі майбутніх досліджень заплановано розглянути дослідницькі інсайти суб'єктів гостинності та перевірити припущення, що впровадження цифрових технологій, диверсифікація послуг та адаптація бізнес-моделей під нові умови демонструють вищий рівень стійкості та швидшого відновлення бізнесу.

Змістовна структура основної частини статті має п'ять розділів: у першому – розглянуто теоретичні аспекти антикризового управління в контексті стресів та криз, а також типологію криз; у другому – представлено емпіричний аналіз статистичних даних щодо збитковості підприємств сфери гостинності та динаміки змін їх кількісного складу; у третьому – систематизовано підходи до антикризового управління; у четвертому – обґрунтовано виклики, спричинені воєнною кризою, що є "чорним лебедем" та вимагає інноваційного дизайн-мислення; у п'ятому – змодельовано антикризові стратегії управління суб'єктами гостинності й сценарії різних варіантів розвитку подій, спрямовані на адаптацію бізнес-моделей та управління ризиками.

1. Ідентифікація та характеристика криз у сфері гостинності

Спираючись на наукові дослідження сутності та типів криз, суб'єкти бізнесу отримують реактивний інструментарій стандартних управлінських рішень, що підвищує шанси успішного виходу з ризикової зони. Для наукового обґрунтування концепції антикризового управління варто визначитися з поняттям та типологією криз. Попереднє дослідження (Voiko et al., 2022) інтерпретує кризу як депресивний процес зміни зовнішніх і внутрішніх умов діяльності, внаслідок якого економічні суб'єкти неспроможні стабільно функціонувати та виконувати основні функції, що потребує альтернативних рішень, якісної трансформації для чинення опору щодо виникнення кризових станів. Кризи є вже загостреними ситуаціями, які потребують негайного реагування. Проте можуть бути ситуації,

спричинені постійними або тимчасовими викликами, які створюють напруження, але не обов'язково призводять до кризи, тобто стреси. Дослідимо ці два явища у взаємодії (рис. 1).

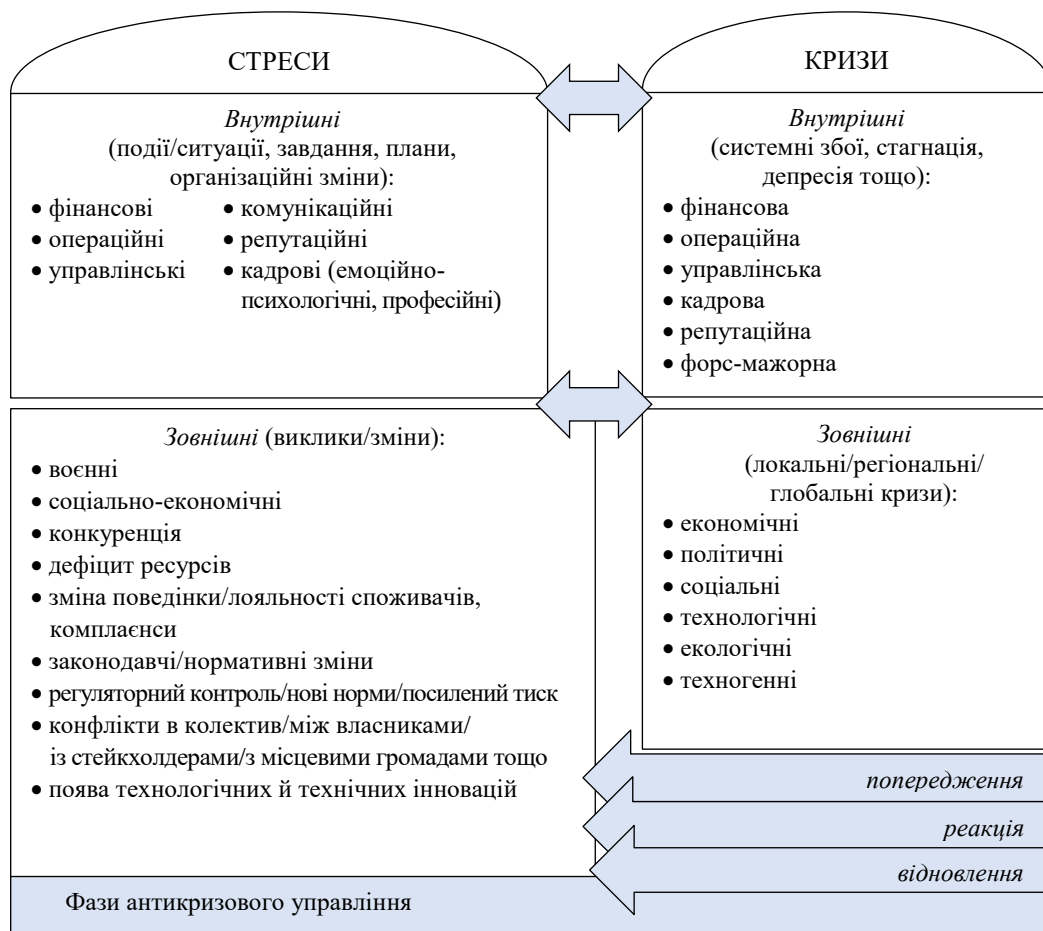


Рис. 1. Стреси і кризи, що формують антикризову динаміку суб'єкта гостинності

Джерело: розроблено автором.

На рис. 1 відображено, як внутрішні та зовнішні стреси можуть накопичуватися та переходити у кризу, якщо не здійснювати ефективне управління. Відповідно, виокремлено дві категорії:

- зовнішні та внутрішні стреси, що постійно впливають на систему, можуть накопичуватися та призводити до кризи;
- зовнішні та внутрішні кризи як результат дії стресорів або несподіваних подій, що вимагають антикризового управління.

Зовнішні стреси в умовах воєнного часу для суб'єктів гостинності поділяються на воєнні (загроза ракетних ударів, мобілізація персоналу), соціальні (зниження мобільності населення, вимушене переселення), економічні (нестабільність доходів, зростання витрат на безпеку та логістику). Каузально вони обумовлені потребою в адаптації до змін

та загроз у зовнішньому середовищі. Насамперед внутрішні стреси зумовлені власними проблемами суб'єкта гостинності. По-перше, вони можуть бути наслідком прийняття неефективних управлінських рішень, організаційної культури або ресурсних обмежень. Зокрема, операційні стреси виникають через дисфункцію бізнес-процесів, порушення постачання, технічні збої тощо. По-друге, кадрові – під впливом емоційно-психологічного тиску на персонал та роботу в умовах постійної тривоги. Це спричиняє плинність та вигорання персоналу, конфлікти в команді тощо. По-третє, проблеми в комунікаціях (репутаційні стреси) – втрату довіри з боку клієнтів, партнерів, негативний інформаційний фон тощо.

Кризи виникають тоді, коли накопичені внутрішні та зовнішні стреси призводять до системних збоїв. Якщо внутрішніми кризами можна й варто керувати, то впливати на виникнення й перебіг зовнішніх криз неможливо, адже вони зумовлені невідконтрольними суб'єкту гостинності факторами. Сьогодні в економіці України спостерігається мультикриза – коли паралельно маємо негативну взаємодію політичної (війна, політична нестабільність), економічної (спад ВВП, інфляція, знецінення активів), екологічної (техногенні катастрофи від воєнних дій), соціальної (дефіцит кадрів, зниження платоспроможності споживачів, соціально-психологічні й фізичні травми населення тощо) криз.

Мультикриза запускає дію ефекту доміно (ланцюгової реакції), яку важко зупинити, якщо не впроваджувати антикризове управління, зокрема на ранніх стадіях ідентифікації проблем. Відповідно, розглянемо типологію криз (табл. 1).

Таблиця 1

Типологія криз, що впливають на діяльність суб'єктів гостинності

Класифікаційна ознака	Критерій	Тип кризи	Тригер кризи
Джерело виникнення	Внутрішні	Фінансові	Нестача коштів, банкрутство, касовий розрив
		Операційні	Недостатня кваліфікація персоналу, відмови систем управління
		Корпоративні	Внутрішньоорганізаційні конфлікти, зміна керівництва
		Репутаційні	Негативні відгуки, скандали, неетична поведінка персоналу
	Зовнішні	Економічні	Інфляція, зростання податків, економічний спад
		Політичні	Зміна регулювання, корупційні ризики, санкції
		Соціальні	Зміни у поведінці споживачів, демографічні зрушення
		Технологічні	Відмова ІТ-систем, кібератаки, застаріле обладнання
		Екологічні	Стихійні лиха, техногенні катастрофи, зміни клімату
		Безпекові	Воєнні дії, терористичні акти, пандемії тощо

Класифікаційна ознака	Критерій	Тип кризи	Тригер кризи
За швидкістю розвитку	Природні/антропогенні	Гострі (шокові)	Теракти, пожежі, техногенні катастрофи
	Накопичувані/застійні	Хронічні	Зниження попиту, фінансова нестабільність
За масштабом впливу	Територіальне охоплення впливу	Глобальні	COVID-19, світова економічна криза, кліматичні зміни
		Регіональні	Воєнні дії, природні катаклізми
		Галузеві	Падіння попиту, скорочення туристичного потоку тощо
		Локальні	Банкрутство, внутрішні скандали
За можливістю прогнозування	Керовані	Очікувані	Сезонне падіння попиту, оновлення стандартів обслуговування
	Некеровані	Неочікувані (феномен "чорного лебедя")	Воєнні дії, терористичні акти, природні катастрофи тощо
За взаємозалежністю	Окрема подія	Одиночна	Криза розвивається незалежно від інших подій
	Ланцюговий ефект	Каскадна	Одна криза запускає ланцюгову реакцію (наприклад, економічна криза → скорочення персоналу → погіршення якості послуг)
	Синергійний ефект	Мультикриза	Кілька криз розвиваються паралельно, ускладнюючи управління (економічна криза та війна в Україні)

Джерело: систематизовано автором за (Bundy et al., 2017; Coombs, 2019; Ватченко & Шаранов, 2022; Поворознюк & Будзінський, 2023).

Систематизація типів криз дає змогу розробляти відповідну методологію антикризового управління, керуючись критеріями та тригерами криз.

2. Емпіричні індикатори стійкості суб'єктів гостинності в кризових умовах

В умовах системної кризи, спричиненої повномасштабною війною, суб'єкти гостинності в Україні зіштовхнулися з безпрецедентними викликами. Ескалація воєнних загроз спричинила скорочення попиту та, відповідно, погіршення фінансових результатів суб'єктів бізнесу та зростання чисельності збиткових закладів, що підтверджують статистичні дані (рис. 2).

Як впливає з рис. 2, у 2024 р. криза поглибилась: частка збиткових підприємств з тимчасового розміщення й організації харчування зросла на 11.5%. І це загальноекономічна тенденція, адже спостерігаємо зростання чисельності збиткових підприємств в Україні у 2024 р. порівняно з 2023 р. на 0.2%.

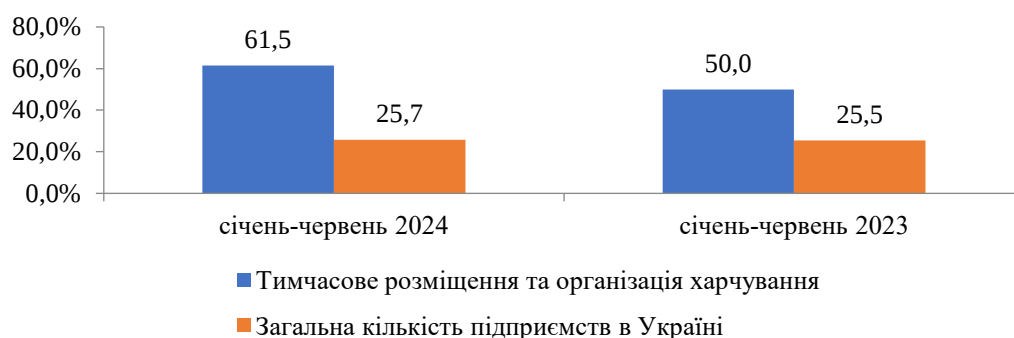


Рис. 2. Частка збиткових середніх і великих підприємств, (2023–2024 рр.)

Джерело: складено за (Держстат, 2024).

Отже, змінилося не лише споживче середовище, а й сама структура готельно-ресторанного ринку (рис. 3).

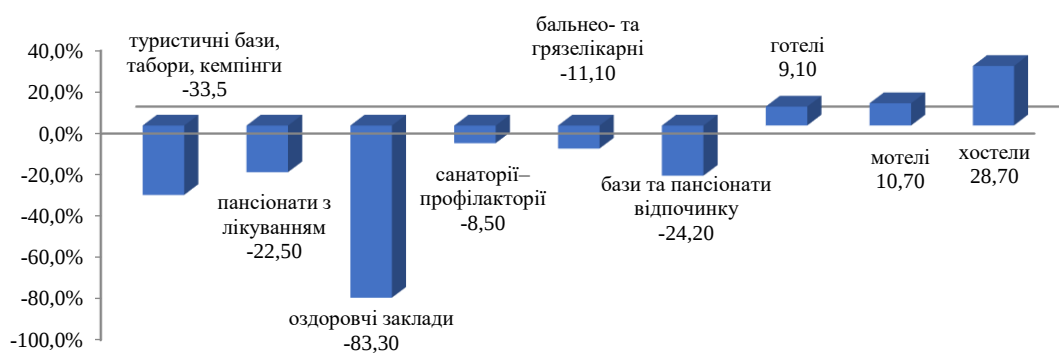


Рис. 3. Динаміка кількості суб'єктів готельного бізнесу, 2024 р. до 2023 р.

Джерело: складено за (Тарасовський & Кручиніна, 2024).

Так, позитивний приріст у кількості демонструють заклади готельного типу (готелі, мотелі, хостели), що може свідчити про гнучкість їхніх бізнес-моделей, швидшу адаптацію до зміни попиту та активне використання цифрових каналів бронювання. Особливо це стосується малих і середніх підприємств, які змогли переорієнтувати послуги під внутрішній туризм або забезпечення тимчасового проживання переміщених осіб. Щодо закладів неготельного типу (лікувальних та оздоровчих), спостерігаються значні темпи скорочення в динаміці, що зумовлено як зниженням купівельної спроможності населення, так і складнощами в утриманні інфраструктури в умовах війни. До того ж обмеження медичного туризму та дефіцит персоналу вплинули на стабільність функціонування цих закладів. Така асиметрія відновлення демонструє різну стійкість суб'єктів гостинності залежно від їхнього профілю, масштабу та здатності до оперативної трансформації послуг.

Щодо ресторанних закладів, найбільше від кризи постраждав ринок м. Києва, де щороку спостерігається значне їх закриття (рис. 4).

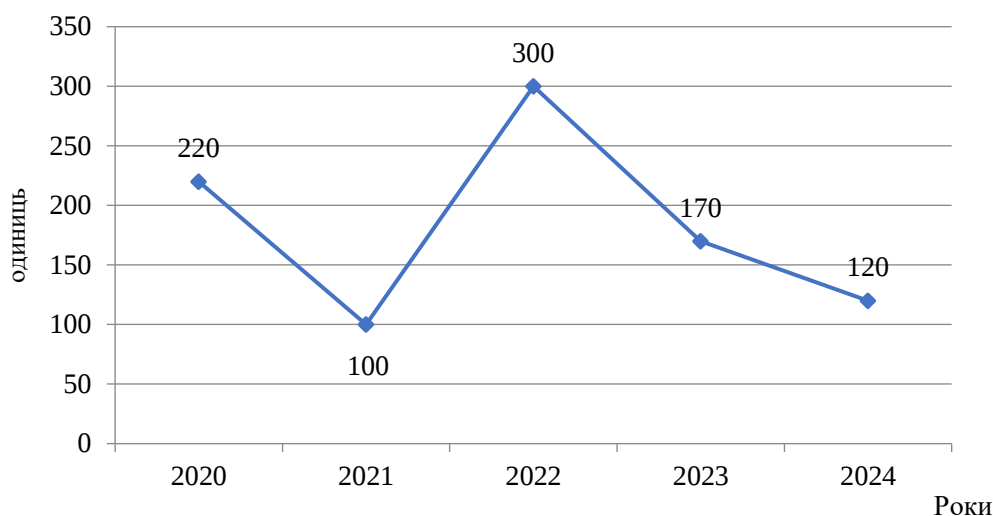


Рис. 4. Кількість закритих ресторанних закладів у м. Києві, 2020–2024 рр.

Джерело: складено автором за (Inshe, 2024).

Якщо в 2020–2021 рр. основною причиною була пандемічна криза, то з 2022 р. детермінантами стали проблеми у збереженні (зібранні) команди – у 46.6% випадків; утриманні стабільних цін – 32.2%; податкові перевірки – 6.3% та власна мотивація – 8.4% (Pro-Consulting, 2024).

Таким чином, повномасштабна війна в Україні спричинила критичне зниження ділової активності у сфері гостинності, що виявилось у скороченні кількості готельних і ресторанних закладів, зменшенні споживчого попиту та збільшенні частки збиткових суб'єктів. Загалом на готельно-ресторанному ринку з 2022 р. прослідковуються регресивні тренди, коли значна частина закладів гостинності припинила роботу через безпекові ризики, руйнування інфраструктури, відсутність туристичних потоків і вимушену міграцію персоналу. У 2024 р. спостерігаємо поглиблення кризи через невизначеність воєнного таймфрейму, мобілізаційні заходи. Водночас у 2023–2024 рр. простежується помірний відновлювальний тренд, особливо в західних регіонах України та у відносно безпечних центральних областях внутрішнього туризму. Цьому сприяли адаптація готелів до умов воєнного часу (перетворення на шелтери, хаби для ВПО), розвиток "волонтерського туризму" та бізнес-поїздок, пов'язаних з гуманітарними й ІТ-ініціативами, часткова переорієнтація на довгострокове проживання, оренду для військових чи партнерських організацій, розширення партнерств з державними структурами, які розміщували переселенців тощо.

Слід зазначити, що відновлення ринку не є лінійним: регресивні фази змінюються короткими відновленнями, особливо на фоні посилення

або послаблення бойових дій, що вказує на циклічний характер антикризової адаптації. У перспективі цей тренд набуває ознак стратегічної трансформації бізнес-моделей готелів і ресторанів із гнучкими умовами роботи та гібридними сервісами. Тому важливо дослідити можливий інструментарій антикризового управління суб'єктів гостинності й апріорно ефективні стратегії розвитку.

3. Контекстуалізація антикризового управління у сфері гостинності

У науковій літературі є певні методології антикризового управління, в межах яких обговорюються типи криз та підходи до управління ними. Втім, такі підходи до антикризового управління мають спільні атрибути:

- нормативні настанови – законодавчі та нормативні акти, міжнародні концепти права, стандарти й положення корпоративної культури, наукові принципи тощо;
- апробований і ефективний інструментарій: підходи та методи, за допомогою яких формуються дослідження, здійснюється теоретичний і прикладний аналіз, результати якого імплементуються в рекомендації для практики бізнесу;
- усталений дефініційований спеціальний тезаурус, завдяки якому створюється концептуальна основа для аналізу, розробки стратегій і практичного застосування кризових рішень у сфері гостинності.

Оскільки академічний менеджмент опрацьовував типології криз, притаманні певному історичному періоду, економічному циклу чи життєвому циклу організації тощо, завдання науки актуалізується щоразу з появою нових загроз чи можливостей, які створюють суспільно-економічні потрясіння та інноваційні прориви. Таким чином, концепція антикризового управління розвивається з позиції розуміння таких аспектів:

- 1) яку сутність та вектор впливу має певне потрясіння (криза) на суб'єктів бізнесу й державу (державну політику);
- 2) як держава і бізнес впливають на кризу – її подолання та гасіння, розробку тактик і стратегій реагування, забезпечення економічної безпеки;
- 3) як конкретні умови (зокрема невизначеності) коригують наслідки цих взаємовпливів.

Отже, концепція антикризового управління відпрацьовує наукові підходи та механізми прийняття рішень щодо прогнозування та ідентифікації кризових загроз, оцінки рівня вразливості суб'єктів бізнесу, розроблення адаптивних стратегій реагування, інтеграції технологічних та управлінських інновацій, а також формування механізмів стійкості та відновлення бізнесу в умовах високої невизначеності.

Контекстуалізація антикризового управління передбачає операціоналізацію термінологічного базису. Оскільки сьогодні існує досить багато трактувань антикризового управління, дослідимо найбільш релевантні, що дасть змогу узагальнити основні риси та характеристики й сприятиме адекватному його використанню в цьому дослідженні (табл. 2).

Таблиця 2

Компаративний аналіз антикризового управління

Автор/джерело	Характеристика дефініції	Ключовий елемент
<i>Crisis management</i> , 2025	Дії, які вживаються для організованого вирішення надзвичайної чи складної ситуації	Організоване вирішення надзвичайної чи складної ситуації
<i>Bundy et al.</i> , 2017	Це процес, за допомогою якого організація має справу з руйнівною та несподіваною подією, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам	Процес протидії руйнівній і несподіваній події, яка загрожує завдати шкоди організації чи її зацікавленим сторонам
Гришук, 2019; Ткаченко, 2023	Спеціальним чином організована система управління, яка має комплексний системний підхід, націлений на найбільш оперативне виявлення ознак кризи та створення відповідних передумов для їх своєчасного подолання з метою забезпечення, відновлення життєдіяльності суб'єкта підприємницької діяльності, недопущення виникнення його банкрутства та запобігання кризи в майбутньому	Забезпечення, відновлення життєдіяльності, недопущення виникнення банкрутства та запобігання кризи в майбутньому
Болотнов, 2022	Управління, спрямоване на уникнення та нейтралізацію ознак кризи в господарській діяльності підприємств, а також на адаптацію системи управління до змін у зовнішньому середовищі, що сприятиме сталому розвитку	Уникнення та нейтралізація ознак кризи. Адаптація системи управління
Бурак, 2023	Система управлінських заходів і рішень, пов'язаних з діагностикою, попередженням, профілактикою, ліквідацією кризових явищ і нейтралізацією дії кризи в майбутньому	Діагностика, попередження, профілактика, ліквідація кризи
Возовик, 2023	Постійно організоване спеціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розроблення та реалізації специфічних управлінських рішень, що ухвалюються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних і часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності та недопущення ліквідації	Управлінські рішення. В умовах ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат
<i>Thebusinessparadox</i> , 2024	Сукупність стратегій, спрямованих на допомогу організації в подоланні значної несприятливої події своєчасно та ефективно	Сукупність стратегій

Джерело: систематизовано автором.

Контамінація зазначених наукових поглядів дає змогу трактувати антикризове управління як комплекс стратегій, методів та інструментів, що застосовуються при виникненні загроз фінансових, репутаційних чи/та майнових втрат, які спрямовані на попередження, мінімізацію впливу, подолання кризових ситуацій та забезпечення стійкості бізнесу.

Застосовуючи контекстуальність як методологічний підхід в анти-кризовому управлінні, варто враховувати:

- тип загрози, що зумовлює певну кризу, її особливості, інтенсивність та масштаби впливу;
- подієвий контекст (пандемія, війна, техногенна чи фінансова катастрофа) як умову прояву;
- наявні ефективні інструменти протидії кризам та способи їх застосування (адаптації);
- перспективні дослідження та форсайт-аналітику криз (локальних і глобальних).

Це дасть змогу розробити ефективні стратегії розвитку суб'єктів гостинності в умовах непередбачуваних викликів і подій.

4. Виклики та роль інноваційного дизайн-мислення у подоланні воєнної кризи

Повномасштабна війна в Україні спричинила для соціуму та бізнесу шоківий ефект, описаний у науковій літературі як феномен "чорного лебедя" через її раптовість, масштабний вплив та непередбачуваність. Ця теорія запропонована Насімом Ніколасом Талебом у книзі *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable* (2007) і спирається на філософські догми Стародавньої Греції, що так позначали неймовірне й рідкісне явище. *Taleb* (2007) описує події, які мають ключові характеристики, актуальні в умовах війни в Україні:

- неочікуваність – подія виходить за межі звичного досвіду і прогнозів;
- суттєвий вплив – її наслідки масштабні й радикально змінюють умови;
- ретроспективна пояснюваність – після події люди намагаються знайти її логічне пояснення, хоча передбачити її було майже неможливо.

Ці констатації підтверджуються статистичними даними (рис. 5).

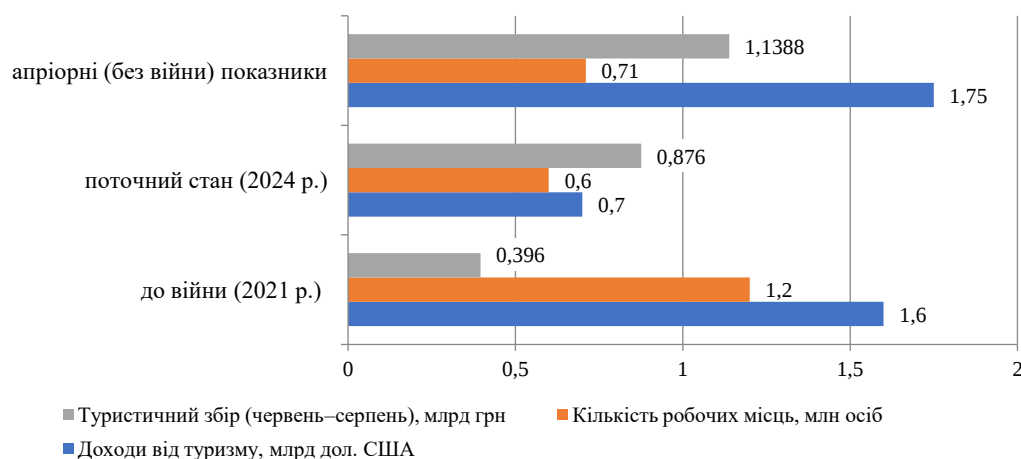


Рис. 5. Інфографіка впливу війни на сферу гостинності

Джерело: систематизовано автором за (UHRA, 2024; Лупашко, 2024)

Зіставлення даних показує негативні наслідки: падіння туризму на майже 85% та скорочення кількості робочих місць на 710 тис. (UHRA, 2024) – дуже суттєві показники втрат у сфері гостинності та економіки в цілому за три роки повномасштабної війни.

Отже, війна стала "чорним лебедем" для української сфери гостинності через суттєвий вплив на інфраструктуру (фізичні пошкодження, знищення, часті тривоги), зміну поведінки споживачів (відтік туристів, зміщення попиту на безпечні регіони); економіку (ускладнення логістики, зростання витрат, зниження платоспроможності населення, обмеження фінансування тощо). Тому антикризове управління повинно враховувати кореляції зазначеної концепції та воєнних викликів для сфери гостинності (табл. 3).

Таблиця 3

Ключові аспекти антикризового управління суб'єктів гостинності в контексті воєнних викликів в Україні

Аспект	Теорія "чорного лебедя"	Воєнні виклики для сфери гостинності	Інноваційні підходи дизайн-мислення
Непередбачуваність події	Війна як несподіваний, рідкісний, але впливовий фактор	Руйнування інфраструктури, економічний спад, втрата клієнтів	Гнучке переосмислення бізнес-моделей, диверсифікація послуг
Висока деструктивність	Радикальні зміни, які руйнують звичні бізнес-системи	Порушення комунікативних каналів, дефіцит персоналу, питання фізичної та кібербезпеки	Швидке тестування та впровадження альтернативних сервісів
Ретроспективне пояснення	Посткризове осмислення сигналів та рішень	Суб'єкти бізнесу не були готові до масштабних ризиків	Використання штучного інтелекту та баз даних для прогнозування кризових сценаріїв
Кейс-рішення для готельного бізнесу	Різде падіння попиту, необхідність кардинальних змін	Закриття готелів, необхідність перепрофілювання	Готелі-прихистки, коворкінги, соціальні ініціативи, співпраця з гуманітарними організаціями тощо
Кейс-рішення для ресторанного бізнесу	Нові виклики змушують шукати альтернативні рішення	Втрата туристів, зменшення купівельної спроможності	Волонтерські ресторани, розширення доставки, соціальні ініціативи
Кейс-рішення для створення безбар'єрної гостинності	Переоцінка просторових та комунікативних потреб споживачів	Загострення потреби в інклюзивному середовищі для постраждалих від війни, людей з інвалідністю	Створення безбар'єрного простору: пандуси, адаптовані номери, навігація, AI-асистенти, універсальний дизайн, адаптоване меню в ресторані тощо

Джерело: систематизовано автором за (Taleb, 2007; Voiko, 2022; Корсак та ін., 2024; Конопляник & Скроб, 2024).

Концепція "чорного лебедя" спрямовує власників і менеджмент суб'єктів бізнесу до інноваційного мислення щодо використання можливостей, які трансформують бізнес до нових умов. Слід зазначити, що інноваційним мисленням є дизайн-мислення, що ґрунтується на глибокому розумінні потреб користувачів, творчому пошуку рішень та швидкому тестуванні ідей (Бовш та ін., 2024). Завдяки принципам

емпатії, ідеації, прототипування та тестування дизайн-мислення продукує інноваційні підходи з реагування на кризи не лише оперативного, а й стратегічного, перетворюючи виклики на можливості. Відтак, система антикризового управління суб'єкта гостинності повинна містити підходи дизайн-мислення для подолання криз (рис. 6).

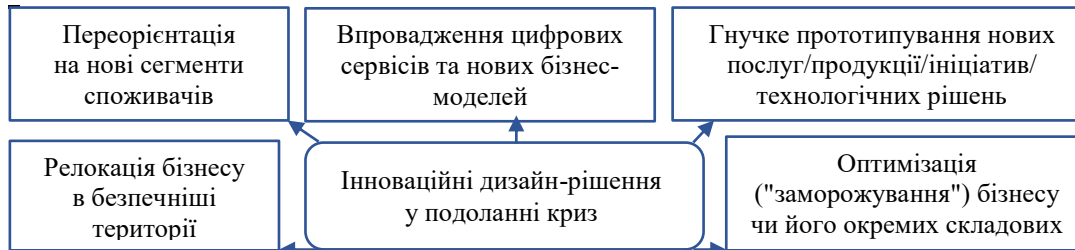


Рис. 6. Ключові інноваційні дизайн-рішення для подолання криз у сфері гостинності

Джерело: розроблено автором.

Таким чином, в умовах війни застосування дизайн-мислення створює потужні інструменти для антикризового управління у сфері гостинності.

Розглянемо теоретичні інсайти дизайн-мислення у подоланні "чорного лебедя" у сфері гостинності (табл. 4).

Таблиця 4

Інноваційні рішення у сфері гостинності на основі дизайн-мислення у подоланні феномена "чорного лебедя"

Виклики	Інструменти дизайн-мислення	Інноваційний підхід дизайн-мислення	Заходи антикризового управління	Очікуваний ефект
Непередбачуваність бізнес-середовища під впливом війни	Гнучкість та адаптація	Створення гнучких стратегій через швидке прототипування та аналіз потреб ринку	Перехід до гібридних моделей: онлайн-бронювання, цифровий супровід клієнта, гнучкі тарифні плани тощо	Вчасна адаптація до змін, підвищення життєздатності бізнесу
Дефіцит клієнтів	Емпатія та орієнтація на клієнта	Ко-креація з локальними спільнотами, впровадження нових каналів комунікації	Впровадження персоналізованих сервісів для вимушених переселенців, військових тощо	Лояльність клієнтів, нові цільові когорти
Дефіцит кадрів	Онбордінг, аутсорсинг, менторинг персоналу	Автоматизація процесів, навчання персоналу новим компетенціям	Аутсорсинг бізнес-процесів, автоматизація певних операційних циклів, ефективна мотивація персоналу	Зниження витрат, покращання якості обслуговування
Дефіцит фінансування	Створення екосистеми взаємодії для стійкості бізнесу	Інтеграція альтернативних джерел фінансування (партнерства, франчайзинг)	Пошук додаткових джерел доходів, залучення інвестицій, колаборації й партнерства	Диверсифікація доходів, фінансова стійкість

Джерело: систематизовано автором за (Taleb, 2007; Fisher et al., 2021; Boiko, 2022; Поворознюк & Будзінський, 2023; Конопляник & Скроб, 2024).

Практичні рекомендації щодо стійкого розвитку та адаптації сфери гостинності до сучасних загроз спрямовані на пошук ефективних інноваційних ідей та їх реалізацію. Зокрема, актуальною є ко-креація – процес спільного створення цінності, в якому беруть участь не тільки суб'єкти гостинності, але й їхні клієнти, партнери, співробітники та інші зацікавлені сторони. Це підхід, коли кінцевий продукт, послуга або рішення формується завдяки взаємодії між усіма учасниками процесу, що дає змогу краще врахувати їхні потреби та очікування. Так, готелі імплементують нові формати номерів та послуг на основі побажань гостей, ресторани – спільну розробку меню з шеф-кухарями та клієнтами (індивідуальні майстер-класи чи голосування за сезонні страви), маркетплейси – використання платформ для збору ідей від клієнтів (*Airbnb* активно застосовує цей підхід у своїх оновленнях).

Отже, для забезпечення стійкого розвитку та адаптації бізнесу до цих загроз необхідно впроваджувати антикризові, інноваційні та екологічно відповідальні підходи, які інтегруються в стратегії розвитку суб'єктів гостинності та допомагають їм не лише вижити в умовах сучасних загроз, але й закласти фундамент для майбутнього зростання.

5. Антикризові стратегії управління суб'єктами гостинності

В умовах воєнного стану та економічної турбулентності в Україні, глобальних ризиків антикризове управління охоплює адаптивне планування, стратегічну гнучкість, проактивне реагування на виклики та використання технологічних інновацій для забезпечення стійкості бізнесу. Слід враховувати також інституціоналізовані форми антикризового реагування, що охоплюють як судові, так і досудові процедури. Так, порядок запобігання неплатоспроможності суб'єктів бізнесу та механізми їхньої санації на інституційному рівні передбачено у Кодексі України з процедур банкрутства (ВРУ, 2019). Антикризове управління суб'єктами гостинності відповідно до зазначеного Кодексу доцільно адаптувати відповідно до специфіки бізнесу, зокрема з урахуванням сезонності, високої частки змінних витрат, а також потреби у збереженні нематеріальних активів – репутації, клієнтської бази, франчайзингових або партнерських угод (табл. 5).

Таблиця 5

Адаптація інструментів Кодексу України з процедур банкрутства (КУЗПБ) до специфіки діяльності суб'єктів сфери гостинності

Інструмент КУЗПБ	Специфіка галузі гостинності	Пропозиції щодо адаптації/змін
Санація до відкриття провадження	Сезонний характер доходів, залежність від турпотоку, емоційно-психологічного фону у споживачів	Розробити спрощений механізм санації для суб'єктів мікро-, малого та середнього бізнесу, враховуючи сезонність надходжень та ризики непередбачуваних подій
Процедура реструктуризації боргів	Висока частка змінних витрат, складність довгострокового планування під час війни	Передбачити гнучкі, поквартальні графіки реструктуризації, з опцією відтермінування сплат у разі форс-мажорних обставин

Закінчення табл. 5

Інструмент КУЗПБ	Специфіка галузі гостинності	Пропозиції щодо адаптації/змін
Ліквідаційна процедура	Значна частка нематеріальних активів (бренд, франшизи, онлайн-рейтинг)	Ввести інструменти збереження нематеріальних активів, зокрема для франчайзингових суб'єктів через підтримку ліцензії
Мораторій на задоволення вимог кредиторів	Ризики втрати операційної спроможності при зниженні доходів	Розширити можливості застосування тимчасового мораторію, з урахуванням воєнного стану або обмеженої роботи ринку
Аналіз платоспроможності боржника	Недостатність прогнозованих даних у нестабільних умовах	Додати спрощені критерії оцінки платоспроможності для суб'єктів, що працюють у прифронтових чи деокупованих зонах

Джерело: сформовано автором за (ВРУ, 2019).

У сфері гостинності пропонувані інструменти можуть стати стимулюючими в розвитку суб'єктів бізнесу. Вбачається, що завдяки таким адаптаціям правових механізмів антикризового управління до специфіки діяльності суб'єктів гостинності сформується інструментарій для їхнього своєчасного реагування, відновлення платоспроможності та мінімізації втрат.

Зазначене аргументує до проведення системного аналізу підходів до антикризового управління з урахуванням війни та економічних криз (табл. 6).

Таблиця 6

Системний аналіз умов здійснення антикризового управління у сфері гостинності

Критерій	Україна (в умовах війни)	Глобальна криза		
		Пандемія COVID-19	Економічні та соціальні кризи	Воєнні загрози, тероризм (Сирія, Іран, Грузія тощо)
Основні загрози	Війна, руйнування інфраструктури, відтік туристів, дефіцит кадрів	Закриття закладів, падіння попиту, фінансові ризики	Енергетичні кризи, міграційні виклики, інфляція	Воєнні конфлікти, терористичні загрози, руйнування інфраструктури
Державна підтримка	Гранти, податкові пільги, програми е-відновлення, міжнародна допомога	Фінансові пакети підтримки, кредити малому й середньому бізнесу	Фінансові (локальні і регіональні) фонди відновлення, субсидії	Спеціальні програми підтримки бізнесу
Стратегії адаптації бізнесу	Диверсифікація послуг, релокація бізнесу, цифровізація	Акцент на внутрішньому туризмі, онлайн-сервіси, безпекові протоколи	Екологічна стійкість, інновації в туризмі	Оперативне реагування, безпекові протоколи
Роль міжнародних організацій	Підтримка ООН, Світового банку, ЄС, міжнародних організацій, військова підтримка (зброя, техніка)	Співпраця з ВООЗ, міжнародними фінансовими установами	Фінансування з регіональних фондів ЄС, Світовий банк тощо, координація з міжнародними структурами	Військова підтримка, стратегічні альянси
Використання технологій	Онлайн-бронювання, CRM-системи, аналітика ризиків, автоматизовані системи безпеки	Технології штучного інтелекту, автоматизація сервісу	Розвиток smart-туризму, екоінновації	Автоматизовані системи безпеки, кіберзахист
Ефективність заходів	Часткове відновлення, залежність від міжнародної допомоги	Швидка адаптація, підтримка зайнятості	Відносна стабільність, поступове відновлення	Висока ефективність, мінімізація втрат

Критерій	Україна (в умовах війни)	Глобальна криза		
		Пандемія COVID-19	Економічні та соціальні кризи	Воєнні загрози, тероризм (Сирія, Іран, Грузія тощо)
Можливість відновлення у посткризовому періоді	Висока при довго- строковій підтримці та швидкому завер- шенню війни	Висока завдяки розвитку локаль- ного туризму	Висока за наяв- ності високої довіри споживачів	Висока при швид- кому завершенню воєнного конфлікту

Джерело: систематизовано автором за (Ватченко & Шаранов, 2022; Поворознюк & Будзінський, 2023; Заячківська та ін., 2023; Іванов, 2024).

Компільюючи зазначені аспекти та кореляції наукових підходів з концепцією антикризового управління сформуємо основні стратегічні напрями щодо стійкого розвитку та адаптації сфери гостинності до сучасних загроз в Україні (рис. 7).

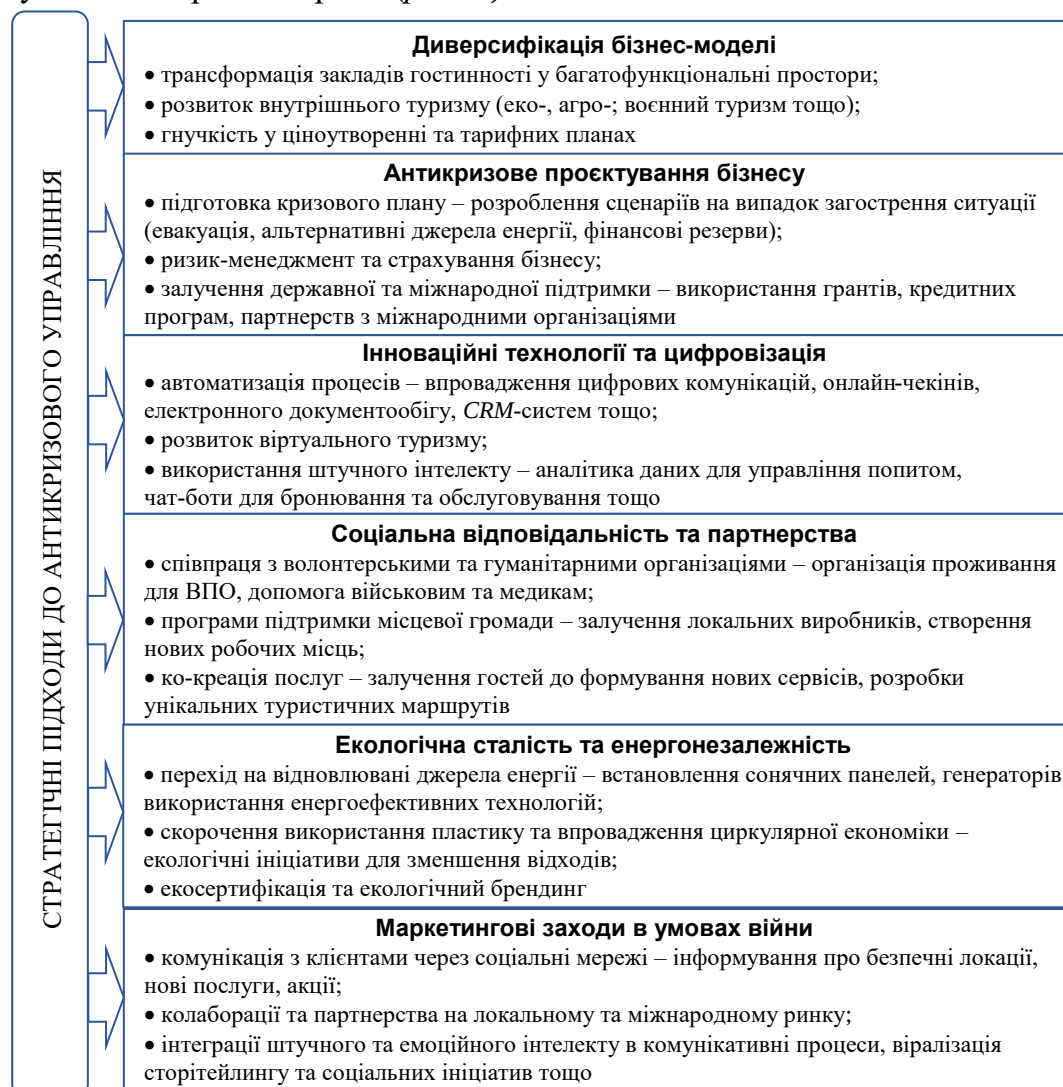


Рис. 7. Стратегічні підходи до антикризового управління у сфері гостинності в умовах турбулентності

Джерело: розроблено автором.

З огляду на розглянуті стратегічні підходи запропоновано для прогнозування розвитку бізнесу у сфері гостинності використати системні підходи: *Enterprise Risk Management (ERM)*, *Risk Maturity Model (RMM)*, які дають змогу оптимізувати ризики та підвищити прогнозованість криз (табл. 7).

Таблиця 7

Прогнозування розвитку бізнесу у поствоєнний період у сфері гостинності України з використанням системних підходів

Підхід	Ключовий аспект	Очікувані результати для бізнесу	Прогноз		
			коротко-строковий (1–3 роки)	середньо-строковий (3–5 роки)	довго-строковий (понад 5 років)
<i>Enterprise Risk Management (ERM)</i>	Інтеграція ризик-менеджменту у всі процеси бізнесу	Підвищення стійкості, адаптація до криз	Операційна стабілізація, розроблення кризових стратегій, оптимізація витрат	Інвестиції у цифровізацію та безпеку, гнучке управління персоналом	Диверсифікація бізнес-моделей, вихід на міжнародні ринки
<i>Risk Maturity Model (RMM)</i>	Оцінка рівня зрілості ризик-менеджменту, розвиток ризик-культури	Підвищення прогнозованості криз, стратегічна адаптація	Оцінка слабких місць бізнесу, впровадження базових механізмів ризик-менеджменту	Посилення корпоративної культури управління ризиками, автоматизація моніторингу ризиків	Формування довгострокової стратегії управління ризиками на основі аналітики та штучного інтелекту
Стратегічний аналіз ризиків (<i>PESTLE, SWOT</i>)	Оцінка впливу макроекономічних, політичних, соціальних та технологічних факторів	Гнучке планування, адаптація до змін ринку та переваг споживачів	Ідентифікація ключових ризиків, короткострокові рішення для підтримки бізнесу	Формування стратегічного бачення, пошук партнерств для відновлення	Вихід на нові сегменти ринку, посилення міжнародної співпраці
Кризове планування (<i>Business Continuity Management – BCM</i>)	Розроблення планів дій на випадок форс-мажору	Мінімізація втрат, швидке реагування на кризові ситуації	Розроблення сценаріїв кризового реагування, тестування стійкості бізнесу	Автоматизація кризового управління, підготовка альтернативних бізнес-моделей	Інституалізація анти-кризового управління, впровадження гнучких операційних моделей
Цифрова трансформація та інновації	Інвестиції у технології, автоматизацію, штучний інтелект	Оптимізація витрат, підвищення конкурентоспроможності	Впровадження онлайн-бронювань, CRM, чат-ботів для клієнтів	Використання <i>Big Data</i> для прогнозування попиту, інтелектуальні системи управління	Повноцінна автоматизація сервісу, інтеграція з глобальними платформами
Управління людським капіталом	Гнучкі моделі роботи, перекваліфікація персоналу	Підвищення продуктивності та лояльності співробітників	Навчання персоналу роботі в умовах кризи, мінімізація скорочень	Гнучкі контракти, посилення ролі <i>soft skills</i>	Автоматизовані системи управління персоналом, гібридні моделі роботи

Джерело: систематизовано автором за (Taleb, 2007; Fisher et al., 2021; Boiko, 2022; Поворознюк & Будзінський, 2023; Конопляник & Скроб, 2024).

Отже, в короткостроковій перспективі суб'єктам гостинності варто зосередитися на адаптації, середньостроковій – на оптимізації й розширенні бізнесу, довгостроковій – на інноваціях, партнерстві та міжнародній співпраці. Відтак, використання *ERM* та *RMM* сприяє своєчасній ідентифікації симптомів кризи, підвищує прогнозованість та адаптацію до криз. Кризове планування та інновації дають змогу швидше реагувати на виклики, зменшуючи вплив невизначеності.

Більшість міжнародних готельних операторів застосовують стратегію *ERM* для управління ризиками. Методика *ERM* передбачає такі етапи:

1. Ідентифікація ризиків, що має такі адженди:
 - аналіз глобальних та локальних факторів ризику через *PESTLE*;
 - збір даних про події, що впливали на операційну діяльність раніше;
 - визначення специфічних загроз для кожного регіону.
2. Оцінка та пріоритизація, що має такі результати впровадження:
 - модель оцінки ризиків за критеріями ймовірності, впливу та можливостей пом'якшення;
 - сценарії реагування на різні типи криз (наприклад, пандемія, терористичні атаки).
3. Розроблення стратегій реагування, що передбачає впровадження:
 - фінансового хеджування ризиків для скорочення збитків;
 - систем кібербезпеки для захисту даних гостей;
 - систем забезпечення фізичної безпеки від воєнних загроз;
 - інвестицій у санітарні протоколи та безконтактні технології після *COVID-19* тощо.
4. Моніторинг та коригування стратегії, що забезпечують:
 - використання *Big Data* та *AI* для аналізу ризиків у реальному часі;
 - внутрішні аудити та регулярний перегляд стратегій.

Приклад застосування антикризового управління завдяки *ERM* демонструє мережа *InterContinental Hotels Group* (готелі *InterContinental* та *Holiday Inn*), яка мінімізувала фінансові втрати під час пандемії на 30% порівняно з конкурентами завдяки стратегіям антикризового управління, постійно посилює репутацію бренду завдяки деклараціям безпеки й екологічним ініціативам. *Holiday Inn* постраждав від масованої ракетної атаки у грудні 2024 р. (*AIN*, 2024), тому наразі стратегією підтримку лояльності та перспективи відновлення у своїх соціальних сторінках (*Holiday Inn Kyiv*, n. d.).

Водночас методику *RMM* також використовують у стратегічному плануванні як готелі, так і ресторани. Ця методологія насамперед містить оцінювання поточного стану управління ризиками шляхом самооцінки за такими ключовими напрямками: стратегічне узгодження, культура та відповідальність, можливості управління ризиками,

управління ризиками та аналітика. Яскравим прикладом застосування *RMM* є мережа готелів *Hyatt* (*n. d.*), що провадить відкриту політику та демонструє корпоративні цілі на офіційному сайті, посилюючи позитивну репутацію бренду.

Таким чином, за пропоновані до огляду підходи демонструють можливості готелів для адаптації своїх антикризових стратегій до непередбачуваних викликів. Перспективи відновлення та стійкого розвитку суб'єктів гостинності у поствоєнний період є позитивними, більшість готелів демонструють успішні практики антикризового управління: впроваджують практики енергоефективності, відкривають нові заклади, переорієнтовують сервіси на внутрішній туризм та надання послуг для вимушених переселенців й військовослужбовців. Крім того, за оцінками фахівців, ринок гостинності потребуватиме додаткових 30–40% готельних номерів (Лупашко, 2024).

Отже, війна в Україні стала подією типу "чорного лебедя" для бізнесу, особливо в сфері гостинності, через її раптовість, масштабний вплив та непередбачуваність. Проте суб'єкти гостинності успішно долають безпрецедентні виклики, що свідчить про ефективність застосування антикризових стратегій і тактик.

Висновки

Результати аналізу наукових та медіаджерел показали актуальність проблематики антикризового управління у сфері гостинності в умовах невизначеності. Зокрема, до повномасштабної війни в Україні науковий фокус охоплював фінансову стабільність, конкурентоспроможність і внутрішню ефективність. В умовах воєнного стану пріоритети змістилися: менеджмент змушений відмовитися від довгострокових стратегічних планів на користь гнучкого оперативного управління. Адже потрібна була миттєва реакція на обстріли, евакуації, обмеження логістики тощо. Суб'єкти гостинності почали закривати або законсервовувати окремі об'єкти, запускати аутсорсинг персоналу, ділити приміщення з партнерами, активніше впроваджувати цифрові сервіси (*QR*-меню, онлайн-бронювання, гнучкі пакети послуг тощо). Активізувалась й інтеграція антикризового менеджменту з безпековими функціями, які почали охоплювати не лише фінансові та організаційні аспекти, але й безпекові протоколи: організацію укриттів у готелях та ресторанах; навчання персоналу діям під час повітряної тривоги; закупівлю генераторів, *Starlink*, автономних систем живлення тощо. Відповідно, висунуту гіпотезу щодо воєнних криз як прояв феномену "чорного лебедя", що вимагає трансформації традиційних підходів до антикризового управління, підтверджено теоретично.

Наукова цінність цього дослідження полягає в удосконаленні визначення антикризового управління як комплексу стратегій і рішень для протидії фінансовим, репутаційним і майновим ризикам. Систематизовано типи криз, включаючи феномен "чорного лебедя" – раптові

події з суттєвим впливом. Запропоновано модель стратегічного управління, яка враховує непередбачувані умови війни. З опрацювання теорії, зокрема й додаткових гіпотез, отримано такі висновки: навіть прогнозовані кризи змінюються динамічно, потребуючи адаптивності. А досвід країн з воєнними конфліктами (Сирія, Іран, Грузія) може частково адаптуватися в Україні. Суб'єкти гостинності, які впроваджують антикризові стратегії, мають більше шансів залучити партнерів й інвесторів у період відбудови. Це потребує подальших досліджень ринку в поствоєнний період.

Практичні результати містять впровадження інструментів прийняття рішень у стані невизначеності: диверсифікація послуг, цифровізація, соціальна відповідальність, енергонезалежність, стале управління. Особливо важливим визнано використання дизайн-мислення – як методу адаптації, швидкого прототипування й ко-креації рішень. Завдяки цьому можливе зниження негативного ефекту непередбачуваних криз.

Водночас результати комплексного аналізу засвідчили, що діяльність бізнесу перебуває під тиском мультикризи (поєднання кількох типів криз), що ускладнює планування та потребує впровадження сучасних методологій *ERM* та *RMM*. Їх результативність доводять приклади міжнародних готельних мереж в Україні. Також важливо враховувати глобальні виклики, зокрема екологічні, які можуть спричинити нові кризи в майбутньому.

Таким чином, для довгострокової адаптації галузі гостинності в Україні важливо поєднувати ризик-орієнтоване мислення з інноваційними підходами, що забезпечують баланс між економічною ефективністю та соціальною відповідальністю. У цьому вбачаються перспективні напрями наукових досліджень з подальшим аналізом отриманого досвіду антикризового управління в умовах війни та поствоєнного відродження з урахуванням цілей сталого розвитку бізнесу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ/ REFERENCE

- | | |
|---|---|
| AIN. (2024). "Навряд ми зможемо перевідкритись у цій точці" – AIN зібрав інформацію про заклади, банки та офісні центри, що постраждали від обстрілу Києва 20 грудня. https://ain.ua/2024/12/20/raketnyi-udar-po-kijevu-naslidki-dlia-biznesu/ | AIN. (2024). "We are unlikely to be able to reopen at this point" – AIN has collected information about establishments, banks and office centers that were affected by the shelling of Kyiv on December 20. https://ain.ua/2024/12/20/raketnyi-udar-po-kijevu-naslidki-dlia-biznesu/ |
| Boiko, M., Bovsh, L., & Okhrimenko, A. (2022). Crisis resilience of the tourism business in martial law. <i>The International Scientific-Practical Journal "Commodities And Markets"</i> , 42(2), 31–47. https://doi.org/10.31617/2.2022(42)03 | |
| Bovsh, L., Bosovska, M., Okhrimenko, A., & Rasulova, A. (2023). Digital security of the hotel brand. <i>Menadzhment u Hotelijerstvu i Turizmu</i> , 11(1), 145–163. https://doi.org/10.5937/menhotur2301145b | |
| Broekema, W., Van Kleef, D., & Steen, T., (2017). What factors drive organizational learning from crisis? Insights from the Dutch food safety services' response to four veterinary crises. <i>Journal of Contingencies and Crisis Management</i> , 25(4), 326–340. | |
| Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development. <i>Journal of Management</i> , 43(6), 1661–1692. https://doi.org/10.1177/0149206316680030 | |

- Burhan, M., Salam, M. T., Hamdan, O. A., & Tariq, H. (2021). Crisis management in the hospitality sector SMEs in Pakistan during COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, (98), 103037. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2021.103037>
- Burton, A. M., & Dickinger, A. (2025). Innovation in Crisis. The role of leadership and dynamic capabilities for a more innovative hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, (124), 103946. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103946>
- Coombs, W. T. (2019). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Crisis management. (2025). In *Cambridge dictionary*. Cambridge University Press. Retrieved February 20, 2025. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/crisis-management>
- Deineko, L., & Tsyplitska, O. (2022). Key objectives of industrial recovery in a post war period: lessons from global experience. *MIND Journal*, (14). <https://doi.org/10.36228/mj.14/2022.1>
- El-Said, O. A., Elhoushy, S., Smith, M., & Youssif, M. (2024). Crisis-driven innovation in hospitality: How do international hotel chains innovate to recover from a global crisis? *International Journal of Hospitality Management*, (120), 103758. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2024.103758>
- Fisher, R., Francis, M., & Haven-Tang, C. (2021). 6 An organizational learning model for crisis management in tourism and hospitality. *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management*, 91–106. <https://doi.org/10.1515/9783110679120-006>
- Fulgence, N. (2016). War on Terrorism in Africa: A Task beyond African Regional Organizations. *Journal of Hotel & Camp; Business Management*, 5(1). <https://doi.org/10.4172/2169-0286.1000117>
- Garrido-Moreno, A., Garcia-Morales, V. J., & Martín-Rojas, R. (2021). Going beyond the curve: Strategic measures to recover hotel activity in times of COVID-19. *International Journal of Hospitality Management*, (96), 102928.
- Goll, J., & Zieba, K. (2025). Hospitality Human Capital process model in crisis management: Managing human capital and revealing employees' hidden capabilities. *Tourism and Hospitality Research*. <https://doi.org/10.1177/14673584251313726>
- Herbane, B. (2018). Rethinking organizational resilience and strategic renewal in SMEs. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(5–6), 476–495. <https://doi.org/10.1080/08985626.2018.1541594>
- Holiday Inn Kyiv. (n. d.). Instagram page. Hotel Holiday Inn Kyiv. https://www.instagram.com/holidayinn_kyiv/
- Hyatt. (n. d.). About HYATT. <https://about.hyatt.com>
- Inshe. (2024). В Україні закриваються ресторани. Найбільше – в середньому ціновому сегменті. <https://inshe.tv/economics/2024-12-11/890836/>
- Inshe. (2024). Restaurants are closing in Ukraine. Most of them are in the middle price segment. <https://inshe.tv/economics/2024-12-11/890836/>
- Jayasundara-Smiths, S. (2020). Lost in transition: linking war, war economy and post-war crime in Sri Lanka. *War Economies and Post-War Crime*, 63–79. <https://doi.org/10.4324/9780429260940-5>
- Kaldor, M. (2020). Chapter 5. War and Economic Crisis. *The Deepening Crisis*, 109–134. <https://doi.org/10.18574/nyu/9780814772805.003.0006>
- Paraskevas, A. (2021). 5 Learning from a cascading crisis: A framework for crisis learning stewardship. *Organizational Learning in Tourism and Hospitality Crisis Management*, 73–90. <https://doi.org/10.1515/9783110679120-005>
- Parenta, O. (n. d.). *Evolution and crisis: development of film industry in Yugoslavia after World War II*. <https://doi.org/10.14264/uql.2015.449>
- Pro-Consulting. (2024). Аналіз ринку закладів громадського харчування в Україні (HORECA). <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshchestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god>
- Pro-Consulting. (2024). Analysis of the catering market in Ukraine (HORECA). <https://pro-consulting.ua/ua/issledovanie-rynka/analiz-rynka-zavedenij-obshchestvennogo-pitaniya-v-ukraine-2024-god>
- Semyrga, L., Humeniuk, V., Kaziuka, N., Mykytyn, V., & Steliga, I. (2023). Security of hotel and tourism business under martial law: a case of anti-crisis situational management. *Investytsiyi: Praktyka Ta Dosvid*, (6), 93–99. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.6.93>
- Sigala, M. (2020). Tourism and COVID-19: Impacts and implications for advancing and resetting industry and research. *Journal of business research*, (117), 312–321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.015>
- Taleb, N. N. (2007). *The Black Swan: The Impact of the Highly Improbable*. Random House. https://www.stat.berkeley.edu/~aldous/157/Books/Black_Swan-sub.pdf

<i>Thebusinessparadox</i> . (2024). Crisis Management: What Is It? https://thebusinessparadox.com/crisis-management-what-is-it/	
UHRA. (2024). Загальнонаціональне опитування щодо впливу війни на туристичну галузь: https://drive.google.com/file/d/1vrmxvBwZG9pNop3ucgPIqYemH-JbTeC_/view	UHRA. (2024). Nationwide Survey on the Impact of War on the Tourism Industry: https://drive.google.com/file/d/1vrmxvBwZG9pNop3ucgPIqYemH-JbTeC_/view
Бовш, Л., Расулова, А., & Расулов, Р. (2024). Дизайн-менеджмент як концепція ефективного проектування бізнесу. <i>Міжнародний науково-практичний журнал "Товари і ринки"</i> 51(3), 40–59. https://doi.org/10.31617/2.2024(51)03	Bovsh, L., Rasulova, A., & Rasulov, R. (2024). Design management as a concept of effective business design. <i>International scientific and practical journal "Commodities and Markets"</i> . 51(3), 40–59. https://doi.org/10.31617/2.2024(51)03
Болотнов, Д. (2022). Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. <i>Innovation and Sustainability</i> , (2), 173–176. https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37421/22.pdf?sequence=1	Bolotnov, D. (2022). Peculiarities of anti-crisis management of domestic enterprises. <i>Innovation and Sustainability</i> , (2), 173–176. https://ir.lib.vntu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37421/22.pdf?sequence=1
Бурак, В. Г. (2023). Кроссекторальні проекти в антикризовому менеджменті підприємств готельно-ресторанного бізнесу. <i>Науковий вісник Херсонського університету</i> , (48), 5–9. https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/801/768	Burak, V. G. (2023). Cross-sectoral projects in anti-crisis management of hotel and restaurant enterprises. <i>Scientific Bulletin of Kherson University</i> , (48), 5–9. https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/801/768
Ватченко, Б. С., & Шаранов, В. С. (2022). Антикризове управління підприємством в умовах війни. <i>Економічний простір</i> , (182), 38–43. http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143	Vatchenko, B. S., & Sharanov, V. S. (2022). Anti-crisis management of an enterprise in wartime. <i>Economic Space</i> , (182), 38–43. http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1186/1143
Возовик, О. (2023). Класифікація принципів антикризового управління у публічній сфері. <i>Право та державне управління</i> , (3), 77–82. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf	Vozovyk, O. (2023). Classification of principles of anti-crisis management in the public sphere. <i>Law and public administration</i> , (3), 77–82. http://pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf
ВРУ (Верховна Рада України). (2019). Кодекс України з процедур банкрутства. <i>Відомості Верховної Ради</i> , (19), 74. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text	VRU (Verkhovna Rada of Ukraine). (2019). Code of Ukraine on Bankruptcy Procedures. <i>Bulletin of the Verkhovna Rada</i> , (19), 74. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2597-19#Text
Гришук, А. (2019). Антикризове управління та його інструментарій. https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf	Hryshchuk, A. (2019). Crisis management and its tools. https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2019/01/19.pdf
Держстат. (2024). <i>Фінансові результати діяльності великих та середніх підприємств за січень–червень 2024 року (експрес-випуск)</i> . https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-sichen-cherven	Derzhstat. (2024). <i>Financial results of large and medium-sized enterprises for January–June 2024 (express edition)</i> . https://stat.gov.ua/uk/publications/finansovi-rezultaty-diyalnosti-velykykh-ta-serednikh-pidpryyemstv-za-sichen-cherven
Заячківська, Г., Тянунова, Н., & Машіка, Г. (2023). Використання стратегії блакитного океану в післявоєнному відновленні туристичної та готельно-ресторанної сфер України. <i>Інвестиції: Практика та досвід</i> , (4), 19–25. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.19	Zaiachkovska, H., Tiahunova, N., & Mashika, H. (2023). Using the blue ocean strategy in the post-war restoration of tourist and hotel-restaurant spheres of Ukraine. <i>Investytsiyi: Praktyka Ta Dosvid</i> , (4), 19–25. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.19
Іванов, С. (2024). Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. <i>Економіка України</i> , 62(1(686)), 75–89. https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075	Ivanov, S. (2024). Economic recovery and development oountries after armed conflicts and wars: Ukraine's opportunities that have not lost yet. <i>Economy of Ukraine</i> , 62(1(686)), 75–89. https://doi.org/10.15407/economyukr.2019.01.075
Конопляник, Д. О., & Скроб, В. І. (2024). Забезпечення післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні: ризики, виклики та методи розв'язання проблем. <i>Продовольча безпека України в умовах війни і післявоєнного відновлення: глобальні та національні виміри. Міжнародний форум</i> , 195–199. https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-61	Konoplyanyk, D. O., & Skrob, V. I. (2024). Ensuring the post-war recovery of the hotel and restaurant industry in Ukraine: risks, challenges and methods of solving problems. <i>Food security of Ukraine in the conditions of the war and post-war recovery: global and national dimensions. International forum</i> , 195–199. https://doi.org/10.31521/978-617-7149-78-0-61

Корсак, Р., Світлицький, О., & Годя, І. (2024). Післявоєнна стратегія будівництва готельного комплексу України в умовах європейської інтеграції. <i>Актуальні проблеми гуманітарних наук</i> , 2(72), 45–52. https://doi.org/10.24919/2308-4863/72-2-6	Korsak, R., Svitlynets, O., & Godya, I. (2024). Post-war strategy of building a hotel complex in Ukraine in the context of European integration. <i>Current problems of the humanities</i> , 2(72), 45–52. https://doi.org/10.24919/2308-4863/72-2-6
Лупашко, А. (2024). Прогноз на кращі часи: Коли і як може відновитися туристична галузь в Україні. <i>NV Бізнес</i> . https://biz.nv.ua/ukr/experts/novi-goteli-ta-kurorti-v-karpatah-chi-chorniy-turizm-koli-inozemci-prijidut-v-ukrajinu-50471300.html	Lupashko, A. (2024). Forecast for better times: When and how the tourism industry in Ukraine can recover. <i>NV Business</i> . https://biz.nv.ua/ukr/experts/novi-goteli-ta-kurorti-v-karpatah-chi-chorniy-turizm-koli-inozemci-prijidut-v-ukrajinu-50471300.html
Молчанова, О. (2020). Формування команди антикризового управління. <i>Антикризове управління: держава, регіон, підприємство</i> . https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-14	Molchanova, O. (2020). Formation of an anti-crisis management team. <i>Anti-crisis management: state, region, enterprise</i> . https://doi.org/10.30525/978-9934-26-020-9-14
Поворозник, І., & Будзінський, В. (2023). Формування програм антикризового управління на підприємствах індустрії гостинності під час криз. <i>Економіка та суспільство</i> , (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80	Povoroznyuk, I., & Budzinsky, V. (2023). Formation of anti-crisis management programs at hospitality industry enterprises during crises. <i>Economy and Society</i> , (55). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-80
Тарасовський, Ю., & Кручиніна, Г. (2024). В Україні зростає кількість готелів та хостелів, внутрішній туризм сприяє розвитку індустрії – дослідження. <i>Forbes.Ua</i> . https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985	Tarasovskiy, Yu., & Kruchynina, G. (2024). The number of hotels and hostels in Ukraine is growing, domestic tourism contributes to the development of the industry – research. <i>Forbes.Ua</i> . https://forbes.ua/news/v-ukraini-zrostaе-kilkist-goteliv-ta-khosteliv-vnutrishniy-turizm-e-drayverom-rozvitku-industrii-doslidzhennya-03102024-23985
Ткаченко, А. (2023). Антикризове управління як комплексна система запобігання кризовим ситуаціям. <i>Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"</i> . https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/178/152/394	Tkachenko, A. (2023). Anti-crisis management as a comprehensive system for preventing crisis situations. <i>Scientific journal "Modeling the development of the economic systems"</i> . https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/178/152/394
Шаріпов, О. (2023). Ракети замість відвідувачів. Війна пошкодила понад 1000 ресторанів, кафе та готелів. Як бізнес їх відновлює і чим може допомогти держава. <i>Forbes.Ua</i> . https://forbes.ua/money/raketi-zamist-vidviduvachiv-viyna-poshkodila-ponad-1000-restoraniv-kafe-ta-goteliv-yak-biznes-ikh-vidnovlyue-i-chim-mozhe-dopomogti-derzhava-14022023-11725	Sharipov, O. (2023). Rockets instead of visitors. The war damaged more than 1,000 restaurants, cafes and hotels. How business is restoring them and how the state can help. <i>Forbes.Ua</i> . https://forbes.ua/money/raketi-zamist-vidviduvachiv-viyna-poshkodila-ponad-1000-restoraniv-kafe-ta-goteliv-yak-biznes-ikh-vidnovlyue-i-chim-mozhe-dopomogti-derzhava-14022023-11725

Конфлікт інтересів: Автор заявляє, що не має фінансових чи нефінансових конфліктів інтересів щодо цієї публікації; не має відносин із державними органами, комерційними або некомерційними організаціями, які могли б бути зацікавлені у поданні цієї точки зору. З огляду на те, що автор працює в установі, яка є видавцем журналу, що може зумовити потенційний конфлікт або підозру в упередженості, остаточне рішення про публікацію цієї статті (включно з вибором рецензентів та редакторів) приймалося тими членами редколегії, які не пов'язані з цією установою.

Автор не отримував прямого фінансування для цього дослідження.

Бовш, Л. (2025). Антикризове управління суб'єктів гостинності. *Scientia fructuosa*, 4(162), 83–107. [http://doi.org/10.31617/1.2025\(162\)06](http://doi.org/10.31617/1.2025(162)06)

Надійшла до редакції 28.02.2025.

Прийнято до друку 13.05.2025.

Публікація онлайн 16.09.2025.