

УДК 658.5:338.48

Гулак Ю.Ю.¹, Свідло К.В.²

¹ студ. гр. МГРС2024-1 Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

² проф. Харківського національного університету міського господарства ім. О.М. Бекетова

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ АДАПТАЦІЇ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ ДО УМОВ ВОЄННОГО СТАНУ

Сфера гостинності належить до найбільш вразливих галузей, оскільки її стабільне функціонування прямо залежить від соціальних, економічних та безпекових обставин. В умовах війни готельно-ресторанний бізнес України опинився перед надзвичайними викликами, а саме значним скороченням ринку, руйнуванням матеріальних і технічних ресурсів, зниженням рівня попиту, відтоком кваліфікованого персоналу та ускладненням залучення інвестицій. У таких складних умовах роль кризового менеджменту стає визначальною, адже він дозволяє підприємствам адаптуватися до нових реалій та забезпечити їх існування.

Метою даного дослідження є визначення ролі кризового менеджменту в адаптації готельно-ресторанного бізнесу до умов воєнного часу, а також виявлення його ключових інструментів та потенційних перспектив розвитку.

Кризовий менеджмент передбачає керування компанією в умовах складних ситуацій, коли бізнес зіштовхується з раптовими викликами, що ставлять під загрозу його стабільність. Він охоплює низку дій, спрямованих на подолання кризових обставин і збереження конкурентних переваг [1].

Основними функціями кризового менеджменту є:

- виявлення можливих ризиків і загроз;
- створення сценаріїв для оперативного реагування;
- забезпечення стабільної роботи бізнес-процесів;
- підтримання фінансової стійкості;
- ефективне управління персоналом у стресових ситуаціях;

Кризовий менеджмент у сфері гостинності передбачає системну координацію управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільності підприємства в умовах надзвичайних обставин. Основна мета такого підходу полягає не лише в оперативному реагуванні на кризові події, а і у створенні ефективних механізмів адаптації до змін. У контексті воєнного стану це вимагає від підприємства здатності оперативно трансформувати формат діяльності, перелік послуг, підходи до цінової політики, кадрову стратегію та маркетингові процеси. Пріоритетним завданням кризового

управління виступає оцінка ризиків, розробка чіткого плану дій в екстрених ситуаціях, збереження безперервності бізнес-процесів і підтримання стійкості [2].

Широкомасштабна війна на території України суттєво трансформувала умови функціонування підприємств сфери гостинності, спричинивши появу критичних викликів, слід розглядати у кількох основних аспектах:

1. Економічні виклики охоплюють падіння рівня доходів населення, інтенсивні інфляційні процеси, ускладнення логістики та значне зростання витрат на енергоносії, що негативно впливає на прибутковість підприємств та обмежують можливості для стабільного розвитку.

2. Соціальні виклики включають масову міграцію населення, суттєве зменшення туристичних потоків та переформування структури споживчого попиту. Наразі більш актуальними є базові потреби, такі як забезпечення харчування та тимчасове проживання.

3. Кадрові виклики проявляються у вигляді значного відтоку кваліфікованих працівників за кордон або у суміжні галузі, що зумовлює підвищений рівень навантаження на тих, хто залишається.

4. Інфраструктурні виклики включають руйнування майнових об'єктів, періодичні перебої у забезпеченні електро та водопостачанням, а також труднощі у логістичних процесах, які впливають на стабільність бізнесу.

5. Безпекові виклики охоплюють постійну загрозу обстрілів, обмеження у пересуванні та необхідність суворого дотримання правил безпеки в умовах воєнного конфлікту, що значно ускладнює діяльність підприємств гостинності.

Цифровізація стала невід'ємним елементом у сфері кризового управління. У складних умовах саме цифрові технології стали основою для забезпечення безперервності бізнес-процесів. Використання онлайн-платформ для бронювання, сервісів доставки, мобільних додатків для замовлень та електронних платіжних систем стало вирішальним чинником у підтриманні функціонування підприємств. Застосування CRM –систем сприяло оптимізації управління клієнтськими базами, аналізу поведінки споживачів і забезпеченню можливості розробки персоналізованих пропозицій. Соціальні мережі здійснили свою провідний канал комунікації з клієнтами, де компанії здійснюють свою маркетингову діяльність та демонструють свою соціальну відповідальність через публікації у підтримку постраждалих від наслідків воєнних дій, що сприяє формуванню довіри серед споживачів та посиленню позицій бренду на ринку.

Слід зазначити, що значна кількість закладів змогла зберегти стабільність на тлі сучасних викликів завдяки впровадженню інноваційних управлінських стратегій. Так, готель Radisson Blu Resort, Bukovel впроваджує систему «розумної кімнати» в номерах підвищеного комфорту. Така система

дозволяє за допомогою програми у телефоні управляти освітленням і шторами, автоматично налаштовувати клімат-контроль, керувати музикою, відтворювати персоналізовані вітальні повідомлення при заселенні або попередити гостей про екстрену ситуацію [3].

Аналіз досвіду функціонування українських підприємств демонструє, що компанії які впроваджували антикризові стратегії або хоча б базові компоненти системи управління ризиками досягли набагато більшої оперативності в адаптації до змінних умов. Попри те, що виникнення кризових ситуацій часто неможливо передбачити, до них можливо підготуватися шляхом розроблення гнучких організаційних структур, впровадження політики диверсифікації джерел надходження доходів та створення ефективної системи резервних ресурсів.

Перспективи розвитку готельно-ресторанного бізнесу після завершення війни значною мірою визначатимуться тим, наскільки вдало підприємства застосували інструменти кризового менеджменту в умовах воєнного стану. Післявоєнний період стане часом активного відновлення, де ключовими факторами прогресу будуть інвестиції, впровадження інновацій та розвиток людського капіталу. Очікується помітне зростання внутрішнього туризму, оскільки українці переважно обиратимуть відпочинок в межах країни.

Отже, кризовий менеджмент в готельно-ресторанному бізнесі виступає не лише інструментом реагування на воєнні виклики, а і стратегічним підходом до управління підприємством у середовищі підвищеної невизначеності. Впровадження практик кризового менеджменту сприяє посиленню організаційної гнучкості, забезпеченню фінансової стабільності, формуванню стійкої корпоративної культури та активізації процесів розвитку інноваційних компетенцій. У період військового протистояння кризовий менеджмент стає ключовим інструментом для забезпечення виживання бізнес-процесів, а у післявоєнний період слугує фундаментом для довгострокового та стабільного зростання організацій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Кризовий менеджмент. *Консалтингова компанія ID Consulting*. URL: <https://idconsulting.com.ua/services/crisis-management/> (дата звернення 01.10.2025)
2. Кукліна Т., Цвілий С., Корнієнко О. Стан ресторанного господарства України під час війни. *Вісник ХНТУ*. 2022. Т. 81, №2. С. 197-201.
3. Розумний готель. *Larnitech*. URL: <https://www.larnitech.com/ua/smart-hotel/> (дата звернення 08.10.2025)