

ЗАВДАННЯ, МЕТА ТА ІНСТРУМЕНТИ АНТИКРИЗОВОГО МЕНЕДЖМЕНТУ РЕСТОРАННИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ПАНДЕМІЇ COVID-19

TASKS, PURPOSE AND TOOLS OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT FOR RESTAURANT ENTERPRISES DURING THE COVID-19 PANDEMIC

Кіш Г.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Шпіс Н.А.

магістр,
Державний вищий навчальний заклад
«Ужгородський національний університет»

Kish Galyna, Shpis Nikita
Uzhhorod National University

Статтю присвячено теоретичним питанням дослідження антикризового управління підприємствами загалом та підприємствами ресторанного бізнесу зокрема. Сформовано основну мету антикризового менеджменту для закладів ресторанного господарства. Визначено перелік базових завдань, що постають перед підприємцями ресторанної сфери під час реалізації антикризових заходів в умовах пандемії COVID-19, серед яких: виведення ресторанного господарства з правового статусу банкрута, протидія та діяльність, спрямована на уникнення статусу банкрута, локалізація явищ кризового характеру, стабілізація фінансової діяльності та фінансового стану ресторанного підприємства, запобігання повторному настанню явищ кризового характеру та ін. Сформовано перелік інструментів антикризового управління, що може різнитися залежно від виду антикризового менеджменту: чи то з метою профілактики, чи вже безпосередньо в кризових умовах.

Ключові слова: криза, антикризове управління, антикризовий менеджмент, ресторанне господарство, пандемія COVID-19.

The article is devoted to theoretical issues of research of crisis management of enterprises in general, and restaurant business enterprises in particular. In 2019, the world faced another challenge of its time, which will surely go down in the history of all human civilization – a global pandemic caused by the coronavirus SARS COVID-19. The impact of the pandemic on all spheres of society and the state is difficult to overestimate, as it affects almost all aspects of normal and daily life of humankind in general, and everyone in particular. Of course, such rapid and radical events could not but cause significant changes in the lives of people and the state. In particular, one of the areas most affected by the global pandemic and quarantine restrictions is tourism and hotel and restaurant services, which, being closely linked to human resources and potential has faced enormous challenges in providing its own services. Many businesses did not withstand the pressure of lockouts and restrictions to counter the spread of the virus. Restaurants in Ukraine and around the world faced with the issue of minimizing the negative effects of the crisis, optimizing processes, and surviving competition in the food market. This is why the article is relevant, because anti-crisis restaurant management is the only effective way for a restaurant company not to go bankrupt and continue its activities. Therefore, in a crisis, there is an urgent objective need to study such restaurant management, its theoretical justification, and tools of influence. The main goal of anti-crisis management for restaurants is formed. The list of basic tasks facing entrepreneurs of the restaurant industry during the implementation of anti-crisis measures in the context of the COVID-19 pandemic has been determined. Among which: withdrawal of the restaurant business from the legal status of bankruptcy, counteraction and activities aimed at avoiding the status of bankruptcy, localization of

crisis phenomena, stabilization of financial activities and financial condition of the restaurant company, prevention of recurrence of crisis phenomena and others. A list of crisis management tools has been formed, which may differ depending on the type of crisis management: either for prevention or directly in crisis conditions.

Keywords: crisis, anti-crisis management, restaurant business, restaurants, pandemic COVID-19.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Всесвітня пандемія, викликана коронавірусом, вплинула на життєдіяльність та світогляд усього людства, і Україна не є винятком. Державами запроваджено максимально ефективні карантинні заходи обмежувального характеру для боротьби з поширенням цієї гострої респіраторної хвороби вірусного походження. Обмежене пересування населення, обмежені робочі місця, обмежений вхід у громадські місця та низка інших обмежень, запроваджених як заходи протидії з поширенням коронавірусу, призвели до серйозних змін у житті суспільства. Для бізнесу нагальним постало питання розроблення та впровадження заходів антикризового управління. Антикризове управління ресторанним підприємством в умовах пандемії – це єдиний ефективний спосіб для підприємства ресторанної сфери не збанкрутувати та продовжувати свою діяльність, а отже, в умовах кризового стану виявляється гостра об'єктивна необхідність дослідження такого управління ресторанним підприємством, теоретичного його обґрунтування та інструментів впливу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори. Значний науковий внесок у дослідження питань антикризового управління зробили зарубіжні та вітчизняні науковці, зокрема: О.О. Терещенко, Л.О. Лігоненко, Л.А. Москаленко, О.С. Хринюк, П.Г. Перерва, А.В. Косенко, О.П. Косенко, В.М. Рубан та ін. Невелика кількість науковців зверталася до досліджень проблем антикризового управління в закладах ресторанного господарства, серед них: І.В. Жарко, Л.М. Смокова, Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, В.О. Задоля, О.В. Пікуліна та ін.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття. Однією зі сфер, яку всесвітня пандемія та карантинні обмеження зачепили найсильніше, – це сфера туризму та готельно-ресторанних послуг, яка, будучи тісно пов'язаною з людськими ресурсами та потенціалом, зіштовхнулася з проблемами колосального масштабу під час надання власних послуг, а значна частина підприємств і зовсім не витримала тиску локдаунів та обмежень для протидії поширенню вірусу. Перед ресторанными підприємствами України та всього світу постало питання мінімізації негативних наслідків кризи, оптимізації процесів та виживання в умовах конкуренції на ринку послуг харчування та розроблення спеціалізованих антикризових заходів.

Формулювання цілей статті (**постановка завдання**). Метою статті є визначення необхідності запровадження антикризових заходів ресторанными підприємствами в умовах пандемії COVID-19.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Обґрунтовуючи мету та необхідність антикризового управління ресторанним підприємством, варто для чіткого розуміння прояснити значення терміна «криза».

Отже, кризою є різка зміна звичайного стану речей, загострення становища, злам, різкий перелом або занепад [1, с. 583].

Ключовими ознаками кризи, на нашу думку, для цілей даної статті необхідно виділити такі:

1. раптовість;
2. різкий перелом;
3. зміна звичайного стану речей.

Безперечно, найбільшу кризу внаслідок пандемії переживає галузь охорони здоров'я, однак вплив карантинних обмежень українською негативно впливає і на роботу бізнесу. І ресторанна сфера постраждала внаслідок пандемії так само, як і інші види підприємницької діяльності: порушення роботи транспорту, обмеження пересування громадян, обов'язкові санітарно-гігієнічні норми, пов'язані з карантинном, та купа інших чинників неминуче призводять до кризи в галузі [2].

Указані вище фактори найкраще відображають критичну необхідність у запровадженні антикризового управління у ресторанному бізнесі.

Так, вплив коронавірусної пандемії настільки «раптово» сильно та «різко» сколихнув звичайний стан речей, що значна частина суб'єктів підприємницької діяльності зіштовхнулася не лише з негативними явищами, що впливають унаслідок запровадження карантинних заходів та виявляються у незручностях роботи підприємства, а й із реальними збитками. А тому можна впевнено сказати, що ресторанна сфера в усьому світі та в Україні зокрема переживала та продовжує переживати справжню кризу.

Антикризове управління підприємством розглядається у двох аспектах: як недопущення до негативних кризових явищ, мінімізації кризових наслідків, уникнення негативних наслідків від кризи так як управління, покликане вивести підприємство з кризового стану і продовжити його працездатність і в післякризовий період, використовуючи різні, у тому числі кризові, фактори в позитивному ключі.

Саме у цьому ключі, на нашу думку, яку підтримує О.О. Терещенко, варто розглядати

необхідність запровадження ефективного антикризового управління у ресторанному бізнесі, оскільки вже зараз гостро постає потреба в мінімізації наслідків кризи та уникненні від ще більшого рівня та впливу таких наслідків, однак разом із тим уже зараз постає й необхідність виведення таких підприємств із кризової ситуації, а в подальшому постане необхідність виведення підприємств на нові функціональні потужності й у післякризовий період після закінчення всесвітньої пандемії [3].

Варто погодитися з думкою О.О. Терещенка, адже автор абсолютно правильно вираховує закономірність між настанням кризових явищ для підприємства та корелює її з необхідністю запровадження антикризового управління, яке задовольняє та повністю підходить під критерій ефективного механізму боротьби з кризовими явищами, які вже настали, настають та можуть настати.

Переконавшись у необхідності запровадження антикризового управління в сучасному стані речей для ресторанного бізнесу всього світу, варто перейти до аналізу мети та завдань, які ставляться перед антикризовим управлінням ресторанного підприємства.

У контексті дослідження мети та завдань антикризового управління в ресторанных підприємствах варто спершу дослідити мету функціонування ресторанного підприємства (господарства) як такого.

І.В. Жарко та Л.М. Смокова визначають, що ресторанне підприємство – це такий вид підприємницької діяльності спеціального кола суб'єктів господарювання, основною діяльністю якого є надання послуг для задоволення кінцевих споживачів у харчуванні. При цьому вчені виділяють, що таке надання послуг може бути як пов'язане з організацією дозвілля, так і самостійним [5].

Виходячи з такого розуміння ресторанного господарства/підприємства, видається легким виробити концепцію основної мети функціонування та існування взагалі ресторанного підприємства – задоволення потреб споживачів у харчуванні.

Однак, на нашу думку, це мета ресторанного підприємства лише зовнішнього спрямування. Щодо мети внутрішнього спрямування, то, будучи підприємством, ресторанне підприємство функціонує заради отримання прибутку власниками таких підприємств, що надходить у вигляді доходу від надання послуг із харчування.

Визначені вище фактори стосовно мети функціонування та існування ресторанных підприємств можуть наштовхнути на цілком логічний висновок про мету антикризового управління ресторанными підприємствами – забезпечення нормального та ефективного менеджменту для досягнення мети роботи ресторанного підприємства в умовах кризи.

Майже тотожну думку поділяє й Т.Г. П'ятницька, розглядаючи менеджмент у ресторанному сегменті економіки та підприємництва, а тому можна зробити висновок про правильність такого формулювання мети антикризового управління ресторанним підприємством, та стверджуючи разом із тим і про узагальнення такого розуміння мети антикризового управління [6, с. 84].

Щодо завдань антикризового управління, то вчені сходяться на думці, що вони є варіативними та залежать від факторів конкретного підприємства, факторів конкретної кризи та їх взаємозв'язку, тобто є унікальним набором для кожного підприємства [7].

Однак можна виокремити ті найосновніші завдання, які тісно перетинаються із сутністю самого антикризового управління та найбільш повно відображають перелік завдань, які ставляться перед антикризовим управлінням.

Так, доцільно віднести до основних завдань антикризового управління ресторанним підприємством такі:

1. виведення ресторанного господарства з правового статусу банкрута;
2. протидія та діяльність, спрямована на уникнення статусу банкрута;
3. локалізація явищ кризового характеру;
4. стабілізація фінансової діяльності та фінансового стану ресторанного підприємства;
5. запобігання повторному настанню явищ кризового характеру тощо.

Варто погодитися з думками вчених стосовно мінливості та ситуативності завдань антикризового управління у ресторанному підприємстві, оскільки очевидним видається той факт, що завдання змінюються залежно від глибини кризових явищ, підготовки до них ресторанного підприємства, рівня надання послуг, рівня адаптивності персоналу та власників майна та низки інших чинників, які істотно впливають, а подекуди й формують завдання, що ставляться перед антикризовим управлінням ресторанными підприємствами. А тому перелік завдань, розглянутий нами вище, є орієнтовним та найбільш загально відображає основні завдання антикризового управління як такого та антикризового управління ресторанных підприємств зокрема.

Важливим є аналіз інструментарію антикризового управління, який являє собою набір конкретних інструментів, тобто «знарядь, засобів та способів досягнення мети» [8, с. 370].

Буде правильним засвідчити певний рівень дискусійності стосовно інструментарію антикризового управління ресторанним підприємством, оскільки ті чи інші групи авторів по-різному відносять конкретні інструменти антикризового управління до тих, що належать до антикризового управління саме у ресторанный сфері. Однак, на нашу думку, найбільш розумною буде систематизована модель інструментарію антикризового управління ресторанним підприємством, що викладена нижче.

Уважаємо доречним дослідити і той факт, що інструментарій антикризового управління може різнитися залежно від виду антикризового управління, яких існує два:

1. антикризове управління з метою профілактики;

2. антикризове управління в умовах кризи.

Варто також погодитися з думкою Л.А. Москаленко про те, що з урахуванням наведених вище видів антикризового управління підприємством ресторанного сектору реакція підприємства на кризові явища може бути така:

1. активна;
2. реактивна;
3. планова [9].

Антикризове управління ресторанним підприємством із метою профілактики, або профілактичний кризовий менеджмент, – це певна логічно обґрунтована послідовність та сукупність активних дій антикризового менеджера ресторанного підприємства, які спрямовано на мінімізацію допустимого рівня кризової небезпеки, яка може загрожувати ресторанному підприємству. Варто відзначити, що у такому разі йдеться про діяльність ресторанної адміністрації, яка характеризується такими ознаками, як постійний та плановий характер.

Інструменти, які є найбільш основними та активно використовуваними у даному варіанті антикризового управління ресторанним підприємством, можна назвати загальними, це:

1. антикризовий моніторинг;
2. діагностика ресторанного підприємства в антикризовому ключі;
3. формування антикризової стратегії для ресторанного підприємства;
4. приготування до дій за умови, якщо кризові явища неминуче настануть та матимуть негативні наслідки для підприємства ресторанного бізнесу.

Антикризовий моніторинг є процесом спостереження, під час якого збираються, аналізуються та комплексно досліджуються загрози настання кризового стану, зовнішні та внутрішні небезпеки, які можуть мати наслідком кризові явища для ресторанного підприємства, а також слідування за загальною ситуацією у світі та державі, що особливо актуально для антикризового управління ресторанним підприємством в умовах пандемії COVID-19.

Діагностика ресторанного підприємства в антикризовому плані передбачає системні заходи, покликані віднайти критичні точки ризику, які можуть стати джерелами кризових станів, перевірку готовності підприємства до кризових явищ та пошук уразливих місць ресторанного підприємства.

Формування антикризової стратегії для ресторанного підприємства, є одним із найголовніших інструментів антикризового управління у ресторанному бізнесі, оскільки саме на цьому етапі відбувається фактичне співставлення

даних, отриманих під час моніторингу зовнішньої ситуації у державі та світі, та даних, отриманих у ході діагностики власного ресторанного підприємства. На основі цих уже конкретних даних шляхом співставлення можна і необхідно виробляти антикризову стратегію для ресторанного підприємства, яка відповідає на питання, що, коли, де, як, з ким та з якої причини і для настання яких наслідків (або для уникнення яких наслідків) необхідно конкретно робити у разі настання кризової ситуації.

По-перше, на нашу думку, винятково позитивним є той факт, що в разі наявності антикризової стратегії у ресторанного підприємства кризові явища не можуть стати непередбачуваною неочікуваністю для такого підприємства.

По-друге, варто усвідомлювати, що за наявності антикризової стратегії у ресторанного підприємства є, у разі настання кризи, особлива перевага у часі перед тими підприємствами ресторанного бізнесу, які такої стратегії не мають.

Приготування до дій антикризового характеру як інструмент антикризового управління полягає у формуванні конкретного та комплексного плану дій у разі настання кризових явищ у різних напрямках. Даний інструмент, на нашу думку, співвідноситься з формуванням антикризової стратегії ресторанного підприємства як поняття та категорія, що означає, що фактично формування антикризової стратегії є ширшим поняттям, яке охоплює й приготування до конкретних дій у разі настання кризової ситуації для ресторанного бізнесу.

Варто погодитися з думкою Т.А. Чаркіної, яка відносить описані вище інструменти до інструментів антикризового управління ресторанним підприємством у профілактичних цілях [10].

До інструментів антикризового управління у разі кризи найбільш доцільно віднести такі інструменти:

1. реагування на виникнення кризового явища;
2. створення антикризової команди;
3. пом'якшення або усунення наслідків кризового стану для ресторанного підприємства;
4. проведення стабілізаційних заходів.

Реагування на виникнення кризового явища полягає у найбільш оптимальному та ефективному прийнятті рішень антикризовим менеджером ресторанного підприємства. На нашу думку, даний інструмент є очевидним та не потребує виокремлення у спеціальний інструмент антикризового управління, однак за більш теоретичного розгляду даного інструменту варто зазначити, що саме цей інструмент є таким, на якому базуються всі інші інструменти антикризового управління підприємством ресторанної сфери.

Створення антикризової команди є інструментом антикризового менеджменту, який спрямований на формування складу компетентних осіб, які безпосередньо займатимуться запровадженням антикризових заходів для мінімізації наслідків кризового стану для даного

підприємства. Звертаємо увагу на той факт, що переважна більшість науковців вважає, що даний інструмент антикризового управління найчастіше реалізується шляхом залучення спеціальних сторонніх експертів.

Інструмент пом'якшення або усунення наслідків кризового стану для ресторанного підприємства – це той інструмент, який формує класичне розуміння та уявлення переважною більшістю людей самої сутності антикризового управління ресторанним підприємством. Варто погодитися з такою думкою, оскільки саме цей інструмент є найбільш обширним та змістовно розгалуженим: у рамках саме цього інструменту відбуваються конкретні заходи, спрямовані на подолання кризи ресторанним підприємством: уведення інновацій, переформатування закладу, трансформація процесу надання ресторанних послуг, зміна маркетингової стратегії, зміна кадрової політики підприємства, ужиття заходів з унікалізації ресторанного бізнесу тощо. Саме за допомогою такого інструменту антикризового управління досягаються найбільші з економічного погляду результати для ресторанного бізнесу в умовах кризи.

Проведення стабілізаційних заходів є інструментом антикризового управління підприємством ресторанної сфери, який застосовується на відміну від попереднього інструменту не у найгостріший період кризових явищ для ресторанного підприємства, а безпосередньо після проходження основних кризових загроз для підприємства, які мають різкий та стихійний характер. Іншими словами, такий інструмент антикризового управління є «пост-кризовим», тобто застосовується вже після того, як підприємство змогло пережити та вчасно зреагувало на загострені кризові ситуації.

Основною метою проведення стабілізаційних заходів є не подолання кризових явищ у гострій формі, а налагодження стійкої та стабільної роботи підприємства ресторанного бізнесу в умовах кризи, а спрямованість такого інструменту антикризового управління слід відзначати як стабілізуючу та таку, яка приводить підприємство у стан нормального функціонування навіть у кризовому стані.

Погоджуємося з дещо теоретизованим, однак повністю вірним поглядом на описані вище інструменти антикризового управління в умовах кризи, яке наведено П.Г. Перервою [11].

Як уже зазначалося, у вчених є різні погляди на інструментарій антикризового управління підприємством, зокрема ресторанним. Уважаємо доречним дослідити ще один варіант інструментарію антикризового управління ресторанним бізнесом, який пропонує В.М. Рубан, відносячи до інструментів антикризового управління підприємством ресторанного сектору такі:

1. Планування, яке охоплює постановку конкретних завдань та цілей, які стоять перед ресторанним підприємством, розроблення програм та стратегій антикризових заходів тощо.

2. Розподіл ресурсів ресторанного підприємства, що включає в себе режим економії, формування грошового та майнового фонду, у рамках якого будуть відбуватися антикризові заходи.

3. Внутрішню координацію – постановка конкретних завдань персоналу та менеджерам ресторанного підприємства, залучення експертів, формування системи антикризового контролю.

4. Мотиваційну, кадрову та організаційну мобілізацію, яка полягає у перегляді вже існуючих систем організації бізнесу, персоналу та внутрішнього функціонування ресторанного підприємства [12].

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Наостанок варто зазначити, що теоретичне розроблення питань, пов'язаних із завданнями, метою та необхідністю запровадження антикризового управління ресторанними підприємствами залишає бажати кращого, увага вчених переважно прикута до інструментів антикризового управління та аналізу досвіду запровадження антикризового управління, оскільки це й справді має більш важливий практичний зміст. Перелік інструментів антикризового управління ресторанними підприємствами не є вичерпним, а конкретні його інструменти вживаються по-різному залежно від можливостей підприємства, масштабів кризових явищ та низки інших факторів. Однак для наукових теоретичних цілей було б доречним продовжити дослідження у цій площині та систематизувати отримані результати, оскільки вивчення результатів запровадження антикризового управління неможливе та неповне з теоретично-наукового погляду без чіткого теоретичного розроблення основ.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Бусел В.Т. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і доп.). Київ ; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
2. Україна у 2020–2021 роках: наслідки пандемії. Консенсус-прогноз. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України*. URL: www.me.gov.ua. (дата звернення: 30.11.2021).
3. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві : монографія. Київ : КНЕУ, 2014. 268 с.
4. Kish G.B. Методи антикризового маркетингу закладів ресторанного господарства в умовах пандемії COVID-19. *Abstracts of the 4th International scientific and practical conference «Modern science: problems and innovations»*. SSPG Publish. Stockholm, Sweden. 2020. P. 356–360.

5. Жарко І.В., Смокова Л.М. Економіка підприємств ресторанного господарства : навчально-методичний посібник. Харків, 2008. 82 с.
6. П'ятницька Г.Т., П'ятницька Н.О. Менеджмент громадського харчування : підручник. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2001. 144 с.
7. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством в умовах економіки знань та інтелектуалізації менеджменту. *Економічний форум*. 2016. № 1. С. 161–170.
8. Шемшученко Ю.С. Великий енциклопедичний юридичний словник. Київ : Юридична думка, 2007. 992 с.
9. Москаленко Л.А., Хринюк О.С. Методи антикризового управління підприємством. *Актуальні проблеми економіки та управління*. 2011. Вип. 5. С. 114–118.
10. Стратегічні напрями управління готельно-ресторанним бізнесом в умовах кризи / Т.Ю. Чаркіна, Л.В. Марценюк, В.О. Задоя, О.В. Пікуліна. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 19–23.
11. Перерва П.Г., Косенко А.В., Косенко О.П. Антикризіві інструменти сталого розвитку підприємства: інноваційна, інвестиційна та маркетингова політика. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ». Технічний прогрес та ефективність виробництва*. 2012. № 25. С. 100–106.
12. Рубан В.М. Антикризіві інструменти та основні функції антикризового менеджменту. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 109–114.

REFERENCES:

1. Busel V.T. (2005). Velikij tlumachnij slovník suchasnoi ukrainskoj movy [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language (with additions)] K.: Irpin: WTF "Perun". 1728 p. (in Ukrainian)
2. Ukraina u 2020-2021 rokah: naslidki pandemii. Konsensus-prognoz [Ukraine in 2020-2021: consequences of the pandemic. Consensus forecast.] Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. Available at: www.me.gov.ua. (accessed: 30.11.2021).
3. Tereshenko O.O. (2014). Antikrizove finansove upravlinja na pidpriemstvi: monografija. [Anti-crisis financial management at the enterprise: monograph]. K.: KNEU. 268 p. (in Ukrainian)
4. Kish G.V. (2020). Metody antikrizovogo marketingu zakladiv restorannogo hospodarstva v umovah pandemii COVID-19 [Methods of anti-crisis marketing of restaurants in the conditions of the COVID-19 pandemic] Abstracts of the 4th International scientific and practical conference "Modern science: problems and innovations". SSPG Publish. Stockholm, Sweden. Pp. 356-360
5. Zharko I.V., Smokova L.M. (2008). Ekonomika pidpriemstv restorannogo gospodarstva [Economics of restaurant enterprises]. Kharkiv. 82 p. (in Ukrainian).
6. Pjatnicka G.T., Pjatnicka N.O. (2001). Menedzhment gromadskogo harchuvanja [Catering management] Kyiv.: Kyiv. nat. trade and economy un-t. 144 p. (in Ukrainian).
7. Ligonenko L.O. (2016). Antikrizove upravlinja pidpriemstvom v unovah ekonomiki znanj ta intelektualizacii medzhmentu. [Anti-crisis management of the enterprise in the conditions of knowledge economy and intellectualization of management]. *Economical forum*. Kyiv. N1. Pp. 161-170. (in Ukrainian).
8. Shemshuchenko U.S. (2007). Velikij enciklopedichnij uridichnij slovník [Large encyclopedic legal dictionary]. Kyiv: Publ.«Legal Thought». 992 p. (in Ukrainian).
9. Moskalenko L.A. Hrinjuk O.S. (2011). Metody antikrizovogo upravlinja pidpriemstvom [Methods of crisis management of the enterprise]. *Current issues of economics and management: a collection of scientific papers of young scientists*. Issue 5. Pp.114-118.
10. Charkina, T., Martseniuk, L., Zadoia, V. and Pikulina, O. (2021). Strategichni naprjami upravlinja hotelno-restorannim biznesom v umovah crisi [Strategic directions of hotel and restaurant business management in the conditions of crisis] *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 19–23.
11. Pererva P.G., Cosenko A.V., Cosenko O.P. (2012). Antikrizovi instrument stalogo rozvytku pidpriemstva: innovacijna, investicijna ta marketingova polityka [Anti-crisis tools of sustainable development of the enterprise: innovation, investment and marketing policy]. *Bulletin of the National tech. KhPI University: Technical progress and production efficiency*. Kharkiv: NTU "KhPI", № 25. Pp. 100-106.
12. Ruban V.M. (2015). Antikrizovi instrumenti ta osnovni funkcii antikrizovogo menedzhmentu [Anti-crisis tools and main functions of anti-crisis management] *Galician economic bulletin (T.)*. Vol. 48. no 1. Pp. 109-114 (in Ukrainian).