

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризові програми розвитку суб'єкта готельного бізнесу в умовах військових дій

Студента 3 курсу, 9с групи
спеціальності
241 «Готельно-ресторанна справа»
освітньої програми
«Готельно-ресторанна справа»

Андрійчук
Аліни
Миколіївни

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Охріменко
Алла
Григорівна

Гарант освітньої програми
к.е.н., доц.

Расулова
Алла
Миколаївна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет ресторанно-готельного та туристичного бізнесу

Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

Спеціальність 241 «Готельно-ресторанна справа»

Спеціалізація «Готельно-ресторанна справа»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри

готельно-ресторанного бізнесу

проф. _____

М.Г. Бойко

« ____ » _____

2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентові

Андрійчук Аліні Миколаївні

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Антикризові програми розвитку готелю «Ландхаус» м. Бровари в умовах військових дій»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2417.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 27 січня 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи визначення та розроблення антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процес формування антикризових програм розвитку готелю.

Предмет дослідження – практичні та методологічні підходи до удосконалення антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ

- 1.1. Аналіз готельного підприємства
- 1.2. Функціонування готелю в умовах військових дій

РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ

- 2.1. Впровадження нових антикризових програм розвитку готелю «Ландхаус» м. Бровари
- 2.2. Визначення ефективності розроблених антикризових програм розвитку.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

5. Календарний план виконання роботи:

№ з/п	Назва етапів випускної кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	
		за планом	факт
1	Вибір теми випускної кваліфікаційної роботи	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.	01.09.2022 р.- 29.09. 2022 р.
2	Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.	01.10.2022 р.- 07.10.2022р.
3	Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.	08.10.2022 р.- 19.11.2022 р.
4	Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи	до 20.11.2022 р.	до 20.11.2022р.
5	Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.	21.11.2022 р.- 09. 01. 2023 р.
8	Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.	10.01.2022 р. - 24.01.2023 р.
9	Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедрі	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.	13.01.2023 р.- 17.01.2023 р.
10	Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування	28.01.2023 р	28.01.2023 р
11	Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії	29.01.2023 р. 11.02.2023 р	29.01.2023 р. 11.02.2023 р
12	Захист випускної кваліфікаційної роботи в екзаменаційній комісії	Відповідно до розкладу	Відповідно до розкладу

6. Дата видачі завдання «1» жовтня 2022 р.

7. Керівник випускної кваліфікаційної роботи, д.е.н, проф.

_____ (підпис)

А.Г.Охріменко
(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, к.е.н, доц.

_____ (підпис)

А.М. Расулова
(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

_____ (підпис)

А.М. Андрійчук
(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Студентка Андрійчук Аліна Миколаївна виконала випускну кваліфікаційну роботу на тему: «Антикризові програми розвитку готелю «Ландхаус» м. Бровари в умовах військових дій» у повному обсязі згідно виданого завдання та затвердженого графіку.

На основі аналізу готельного підприємства та основних показників господарської діяльності досліджено функціонування готелю в умовах військових дій.

За результатами проведеного аналізу обґрунтовані пропозиції що до удосконалення антикризових програм розвитку готелю.

Мета і завдання роботи досягнуті.

Випускна кваліфікаційна робота рекомендується до захисту в ЕК.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

А.Г. Охріменко

(підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Андрійчук А.М.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.М. Расулова

(підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

(підпис)

(ініціали, прізвище)

« » 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	7
РОЗДІЛ 1. ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ. ...	10
1.1. Аналіз готельного підприємства.	10
1.2. Функціонування готелю в умовах військових дій.	14
РОЗДІЛ 2. НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ.....	18
2.1. Впровадження нових антикризових програм розвитку готелю «Ландхаус» м. Бровари.....	18
2.2. Визначення ефективності розроблених антикризових програм розвитку.....	23
ВИСНОВКИ	26
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	27
ДОДАТКИ.....	29

ВСТУП

Актуальність теми. Готельний бізнес є одним з найбільш розповсюджених видів малого бізнесу. До великої війни з росією ринок української готельної нерухомості щороку зростав мінімум на 10-15%. У країну заходили нові авіакомпанії, в регіонах значно покращувалася інфраструктура, будувалися дороги.

Усе це спонукало внутрішній та в'їзний туризм швидко розвиватися й водночас мотивувало інвесторів вкладати гроші в будівництво готелів.

Сьогодні ситуація на ринку нестабільна, тож можемо лише слідкувати за тенденціями та робити прогнози. Через воєнні дії пропозиція на готельному ринку України зменшилася: чимало об'єктів не працюють з міркувань безпеки, через брак попиту, з технічних причин чи через пошкодження від обстрілів. Вітчизняна економіка знаходиться в певній залежності від сфери готельного та туристичного бізнесу. Вони мають значний вклад в розвиток економіки країни, але з початком війни ця галузь ввійшла в стан кризи. З'явилися нові складні умови господарювання готельних підприємств, які дестабілізують їх можливу продуктивність, тим самим значно зменшуючи прибуток. Готельний бізнес вимушений реагувати та вживати необхідних антикризових заходів, щоб зменшувати збитки: переведення працівників у відпустку за власний рахунок, виведення з експлуатації номерного фонду, зменшення маркетингових бюджетів, тощо.

Безперечним є той факт, що ситуація, в якій опинилися всі без винятку заклади готельного бізнесу, є достатньо складною для готельєрів. Однак, з іншого боку, вихід із зони комфорту для більшості закладів, які зуміли втриматися на ринку, може та повинен стати поштовхом до розвитку та вдосконалення власних інноваційних, технологічних, організаційних та виробничих процесів. Сьогодні для готельного бізнесу найактуальніша проблема – зберегти у дієздатному стані інфраструктуру, спробувати уникнути

масштабних фінансових втрат, особливо втрат сформованого персоналу, зберегти рівень сервісу. А тому тема диплому є досить актуальною.

Об'єкт дослідження: процес формування антикризових програм розвитку готелю.

Предмет дослідження: практичні та методологічні підходи до удосконалення антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу».

Метою є визначення та розроблення антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- дослідити особливості функціонування готельного підприємства під час війни;
- визначити його методи антикризового управління;
- розглянути можливі недоліки антикризового управління готельного підприємства та способи їх усунення.

Методи дослідження. Під час написання дипломної роботи було використано загальнонаукові та спеціальні методи наукового дослідження: метод статистичного аналізу; теоретичний аналіз джерел інформації з проблеми дослідження; метод порівняння.

Інформаційна база. Основними інформаційними джерелами, що були використані в процесі виконання випускної кваліфікаційної роботи, є матеріали, наведені в вітчизняній та закордонній науковій спеціалізованій літературі, законодавчих та нормативних актах, наукових працях вітчизняних та зарубіжних вчених, мережі Інтернет, матеріали з соціальних мереж готелю «Ландхаус».

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження нових антикризових програм розвитку готельного бізнесу.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел із 16 найменувань та додатків. Загальний обсяг роботи становить 29 стор., на яких представлено 5 таблиць та 4 рисунки.



РОЗДІЛ 1

ДОСЛІДЖЕННЯ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ

1.1. Аналіз готельного підприємства

Готель «Ландхаус» відкрився в 2006 році, та має статус 3 зірки. Готель «Ландхаус» розташований у місті Бровари на території торгово-розважального центру "Термінал" та на відстані 2 км від Бровар і 30 км від аеропорту Міжнародний «Бориспіль». Парк Перемоги розташований менше, ніж в 1.9 км. Готель розташований поруч з Concert hall terminal.

У ресторані можна насолодитися сніданком. Гостям буде запропоновано страви грузинської кухні в JonJoli, який знаходиться у 5 хвилини від готелю. Автобусна зупинка "ТРЦ "Термінал"" знаходиться в 5 хвилини ходьби від готелю Додаток А.

Затишний готель у баварському стилі, номери якого обставлені меблями німецького виробництва Додаток Б.

Основною функцією готельного підприємства є надання тимчасового житла клієнтам.

Таблиця 1.1

Структура номерного фонду готелю «Ландхаус»

Номерний фонд	Кількість номерів	Кількість місць	Площа номера, м ²
Одномісний стандарт	8	8	14
Двомісний стандарт	20	40	16
Покращений стандарт	6	14	20
Люкс	5	10	24

Готель має номерний фонд 39 номерів:

- 28 номерів категорії «стандарт», (в номері душова кабіна);
- 6 номерів категорії « покращений стандарт», (ванна);

- 5 номерів категорії «люкс». (ванна, джакузі та біде)[13].

Номерний фонд готелю «Ландхаус» являє собою загальну кількість номерів (місць) різної категорії, якими розпоряджаються дирекція готелю, менеджмент готельного ланцюга, глобальні системи бронювання і резервування місць. Основним інструментом його функціонування є номер, що являє собою житлове приміщення, яке обладнане відповідно до вимог, що пред'являються до готелю даної категорії, і що перебуває, як правило, з одного або декількох місць мешкання.

Служба управління номерним фондом займається рішенням питань, пов'язаних із бронюванням номерів, прийомом туристів, що прибувають у готель, їхньою реєстрацією і розміщенням по номерах, а також відправленням додому чи до наступного пункту маршруту подорожі після закінчення терміну проживання, забезпечує обслуговування туристів у номерах, підтримує необхідний санітарно-гігієнічний стан номерів і рівень комфорту в житлових приміщеннях, займається наданням побутових послуг гостям.

В номерах є кондиціонер, телефон, телевізор, міні бар, (оплачується окремо), міні сейф. Також у готелі є власна пральня, 3 професійні машини, 3 сушарки, гладильний вал, та інші допоміжні приладдя. Є власна парковка з відеоспостереженням на 10 автомобілів.

Так як готель розташований на території торгово-розважального центру, поряд з готелем є:

- кінотеатр;
- картодром;
- ковзанка (працювала до війни);
- тренажерний зал;
- критий басейн (працювала до війни);
- сауна;
- масажний кабінет.

Для всіх гостей готелю, до 24 лютого 2022 року, були такі привілеї:

- відвідування фітнес-центру;
- 2 години відвідування аквапарку;
- лазерна гра «Гіперболоїд»;
- Сеанс катання на ковзанах.

Середня ціна номеру на місяць складає 1200-1500 грн.

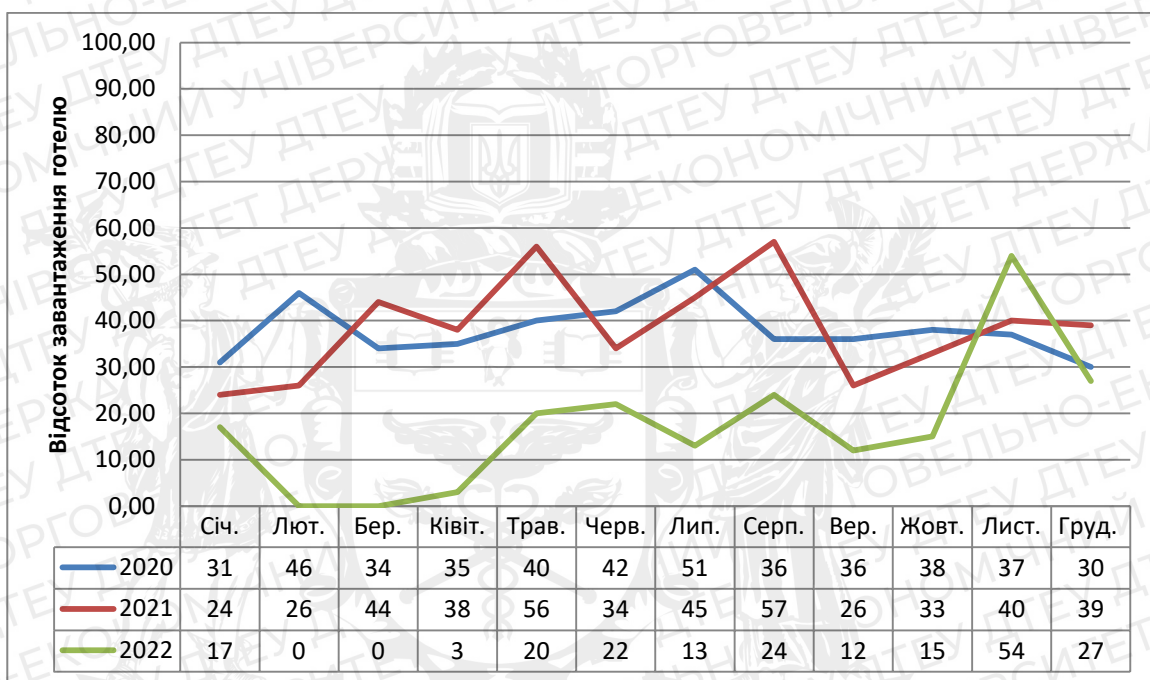


Рис. 1.1 – динаміка завантаження готелю «Ландхаус» у 2020 - 2022 році

Прибуток і рентабельність – основні якісні показники, що відображають економічну ефективність підприємства, його фінансовий стан, успіхи та можливості у виконанні розробленої програми економічного та соціального розвитку. В умовах ринкової економіки, з переходом готелів на самофінансування, будь-яке підприємство може існувати тільки за умови прибуткової, рентабельної діяльності. Готельне підприємство своїми грошовими ресурсами має забезпечити всю свою експлуатаційну діяльність, розвиток і технічні вдосконалення матеріально-технічної бази, соціальне та матеріальне заохочення працівників.

Зростання прибутку та рентабельність має велике значення не тільки для подальшого розвитку підприємства, галузі, але й усього господарства України тому, що являє собою джерело коштів для формування доходної частини державного (місцевого) бюджету[15].

Таблиця 1.2

Динаміка фінансових результатів готелю «Ландхаус» у 2020 – 2022 роках

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	Абсолютне відхилення, +/-		Відносне відхилення, %	
				2021-2020	2022-2021	2021-2020	2022-2021
Чистий дохід, тис. грн	8646,4	8836,8	3924,8	190,4	- 4912	2%	-56%
Собівартість послуг, тис. грн	4550	4800	1500	250	-3300	16%	-69%
Валовий прибуток, тис. грн	4096,4	4036,8	2424,8	-59,6	-1612	-1%	-40%
Адміністративні витрати, тис. грн	1000	1100	700	100	-400	10%	-37%
Витрати на збут, тис. грн	950	1050	650	550	-400	10%	-39%
Інші операційні витрати, тис. грн	65	70	60	5	-1	1,5%	-15%
Прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	2081,4	1816,8	1014,8	-264,6	-802	-13%	-44%
Податок на прибуток від звичайної діяльності до оподаткування, тис. грн	416,3	363,4	203	-52,9	-160,4	-13%	-44%
Чистий прибуток, тис. грн	1665	1453,4	991,8	-211,7	-461,6	-13%	-44%

У 2020 р. прибуток готелю «Ландхаус» становив 1665000 грн. З 2021 року прибуток готелю почав зменшуватись на 13%.

За останній рік, в зв'язку з війною готель не працював кілька місяців, а в перші місяці відкриття було мало відвідувачів тому рівень доходу впав майже на 40%, що дуже негативно впливає на розвиток підприємства.

На рис. 1.1 детально зображено, які є витрати підприємств готельного господарства.



Рис. 1.2 Класифікація витрат готелю

Основними витратами готелю «Ландхаус» є:

- Адміністративні витрати (організаційні витрати, витрати на відрядження, ремонт, страхування майна і тд) – приблизно 700 тис. грн за рік;
- Витрати на збут – приблизно 650 тис. грн за рік;
- Операційні витрати (собівартість реалізованих виробничих запасів, витрати на дослідження та розробки, інші витрати операційної діяльності) – приблизно 60 тис. грн за рік;
- Собівартість послуг (складається з витрат на утримання й експлуатацію основних фондів та обігових коштів, що направляються на придбання матеріальних ресурсів і витрат на оплату праці) – приблизно 3924,8 тис. грн за рік.

1.2. Функціонування готелю «Ландхаус» м. Бровари в умовах військових дій

У перші місяці війни готельний бізнес фактично завмер. Потік гостей зупинився, усі заплановані івенти й туристичні бізнес-поїздки довелося скасувати. У центральній, південній та східній частинах країни показник відмов від бронювання виріс до 85-98%.

Через небезпеку сотні тисяч людей виїжджали з рідних міст на захід України, тому готелі там були переповнені. Дехто з власників закладів розміщення надавав житло переселенцям безкоштовно, хтось, навпаки, підіймав ціни в десятки разів. У інших регіонах об'єкти або втратили увесь дохід та працювали в збиток, або взагалі закрилися[3].

Аналіз ринку показує, що сьогодні ситуація потрохи стабілізується. Нехай не в повну силу, але готелі працюють, залучають гостей, отримують прибуток і сплачують податки.

Зокрема, зростання попиту в західних областях країни стимулювало забудовників відновити зведення об'єктів, яке призупинилося на початку великої війни, та почати нові проєкти [4].

Готель «Ландхаус» продовжує свою діяльність і був змушений звикати до нового формату прийому та обслуговування гостей, адже необхідно було надавати гостям послуги споживачам на тому ж рівні як і раніше, забезпечувати належний рівень безпеки. Рівень завантаження готелю 15 - 25%. Нині 99% гостей готелю – наші громадяни, ще 1% – іноземні журналісти, волонтери, військові та представники міжнародних організацій, які приїхали до України суто через гуманітарну кризу в деяких регіонах.

Зі зниженням попиту на готельні послуги, а отже, і прибутків, керівник готелю насамперед намагався приймати антикризові заходи шляхом зменшення загальних витрат на утримання номерного фонду: закриття поверхів, вимкнення

ліфтів, ліхтарів тощо, однак це не дало значного скорочення витрат на комунальні послуги та інші операційні витрати.

Одна з проблема з якою зіштовхнувся власник готелю була пов'язана з порушенням деяких логістичних маршрутів. Через брак палива й інші причини були зруйновані деякі логістичні процеси, це вплинуло на забезпечення об'єктів необхідним для роботи чи запуску. Через це готель був вимушений працювати не в повному форматі та надавати не всі можливі послуги гостям. Також комендантська година внесла свої зміни в графік роботи готелю. Обмеження в часі ускладнюють процеси поселення гостей та їх виселення. Іноді працівники вимушені проживати в готелі щоб забезпечувати гостей всіма необхідними їм послугами якомога довше. Під час повітряної тривоги готель «Ландхаус» взагалі припиняє свою роботу задля безпеки гостей та персоналу. Гості мають змогу спускатися у обладнаний підвал, який показують при заселенні. Чи спускатися кожного разу, гості вирішують на власний розсуд.

Ще однією проблемою постала проблема утримання персоналу. Працівники почергово брали відпустку за свій рахунок, проте все ж з часом керівнику довелося звернутися переважно до іншої стратегії – зменшення заробітної плати. Власник готелю був змушений вдатися до заходів зі зменшення кількості працівників та зарплати, вимушеної відпустки за свій рахунок. Вимушене звільнення для більшості працівників або переведення на нижчу зарплату однаково зумовило втрату основного штату професійних кадрів, інвестицій в їхню підготовку [1, 2]. Тим не менш, персонал, який залишився в період війни, працюватиме більше: слідкуватиме за повітряними тривогами щоб вчасно повідомляти про них гостей готелю та пропонувати пройти в безпечне місце, підтримувати комфорт обладнаного підвалу так щоб було зручно гостям. Обов'язки з виконання тих чи інших захисних заходів для кожного окремого працівника деталізуються та докладаються до посадової інструкції. Для гостей розроблено чіткі інструкції, з якими вони мають бути

ознайомлені заздалегідь і які допоможуть вирішувати більшість потенційно небезпечних ситуацій швидко та якісно.

За результатами спостереження та проведення аналізу рівня розвитку системи антикризового управління було виявлено кризи притаманні діяльності готелю «Ландхаус».

Таблиця 2.1

Виділені кризи в діяльності готелю «Ландхаус»

Криза	Чинники які сприяли даній кризі
Фінансова криза	<ul style="list-style-type: none"> • Зменшення доходу підприємства; • Недостатній обсяг внутрішніх та зовнішніх інвестиційних ресурсів.
Кадрова криза	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність кадрових програм із підвищення кваліфікації; • Відсутність систем стимулювання та мотивації кадрів.
Техніко-технологічна криза	<ul style="list-style-type: none"> • Пасивне проведення рекламної діяльності.
Операційна криза	<ul style="list-style-type: none"> • Відсутність моделі антикризового управління підприємства та методу оцінювання його ефективності; • Відсутність плану розвитку підприємства на випадок кризового стану.

Результати діагностики рівня розвитку системи антикризового управління готелю «Ландхаус» дозволяють стверджувати про наявність на підприємстві кризи на стадії розвитку, для подолання якої необхідним постає розроблення та реалізація тактичних оперативних антикризових заходів, спрямованих на покращення показників фінансової, маркетингової, управлінської та кадрової діяльності[6]. Така ситуація на підприємстві склалась ще у 2020 році у зв'язку із пандемією COVID-19.

РОЗДІЛ 2

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «ЛАНДХАУС» М. БРОВАРИ

2.1 Впровадження нових антикризових програм розвитку готелю «Ландхаус» м. Бровари

Готельний бізнес багатоплановий, а управління ним – складне трудовіткє завдання, що потребує впровадження нових технологій. Управління будь-яким бізнесом сьогодні неможливе без активного використання інновацій.

Інноваційні технології – радикально нові чи вдосконалені технології, які істотно поліпшують умови виробництва або самі є товаром. Зазвичай мають знижену капіталоміткєткє, характеризуються більшою екологічнїстю й меншими енергопотребами [8].

Інноваційний підхід в готельному бізнесі може зводитися до використання не лише прогресивних інформаційних технологій і випуску нових послуг, але і цілого комплексу нововведень, що зачіпають усі сфери в області управління (управління якістю, фінансами, персоналом і так далі). При цьому найбільш ефективною інноваційна політика підприємства буде у разі одночасного впровадження різних типів інновацій[9].

Наприклад більш зручним можна зробити бронювання номерів або можливість вибрати номер і оплатити проживання в ньому можна надавати в інтернеті, спеціальна система резервування дозволить вибрати відповідну кімнату, часовий проміжок, вказані ціни. Крім того, зручна можливість на деякий час закріпити за собою номер, відклавши оплату на більш пізній термін. Вигоду приносить і створення спеціальних номерів, передбачених для сну, приміщення можуть бути невеликими, у них є комплекс пристосувань, що

сприяють сну: можливість прийняти ванну з ароматичними маслами, спеціальні музичні композиції, заспокоює нервову систему освітлення[17].

На сьогоднішній день тривалість війни важко спрогнозувати тому українським готельним підприємствам варто пристосовуватись до нових умов ведення бізнесу. Сфера гостинності потребує відновлення, що визначає необхідність пошуку нових ефективних форм виходу готельних підприємств із кризи. Необхідність швидко адаптуватися до змін та запропонувати споживачам нові підходи до розвитку бізнесу, інноваційні методи та технології надання послуг, нові послуги та продукти з дотриманням усіх норм безпеки та відповідної якості вимагає від готельних підприємств формування ефективної системи антикризового управління та програм розвитку.

Доречно буде розглянути закордонний досвід антикризового управління готельними підприємствами в умовах війни. Гарним прикладом можна вважати Ізраїль, який постійно знаходиться в стані війни. Ця країна може бути орієнтиром у дослідженні та прогнозуванні стану української промисловості та економіки. Готельний сектор бізнесу Ізраїлю організовує свою діяльність з урахуванням того, що в будь-який момент можуть відбутися процеси які внесуть свої корективи в роботу готелів. На сьогодні готельний бізнес країни орієнтований не тільки на транснаціональні мережі, а й на дрібних підприємців [5, с. 48].

Важливим фактором успішного функціонування підприємств в складних ринкових умовах є стратегічне управління, але на жаль в діяльності підприємств готельного бізнесу часто можна спостерігати відсутність стратегічності, що і призводить до поразок в конкурентній боротьбі. Пріоритетним напрямком вирішення цієї проблеми є застосування сучасних механізмів стратегічного управління.

Також важливою складовою для функціонування готельного бізнесу в кризовій ситуації є діяльність держави у фінансовій, податковій та інших

сферах. В Україні в умовах війни також відбулися зміни спрямовані на підтримку бізнесу (табл. 2. 1).

Таблиця 2. 1

Державна підтримка бізнесу під час війни

Види допомоги	Сутність
Кредит	Дерегуляція
Для бізнесу під 0%	Зупинено перевірки бізнесу під час воєнного стану
Держава самостійно сплачує відсоток перед банком	
По закінченню воєнного стану ставка по кредитах не перевищуватиме 5%	
Податки	Скасовано
ФОП 1 та 2 групи сплачують податки за бажанням	ПДВ та податок на прибуток для бізнесу з оборотом до 10 млрд. грн
Держава платить ЄСВ за мобілізованих працівників	Сплату екологічного податку, мінімального податкового зобов'язання та плату Бізнес з оборотом до 10 млрд. грн. за землю де велися бойові дії
Бізнес з оборотом до 10 млрд. грн. за землю де велися бойові дії Платить до 2% від оборот	

Джерело: складено на основі [3]

Сутність стратегії управління готельними підприємствами в досягненні конкурентних позицій підприємства базується на основних положеннях, що забезпечують системний підхід до здійснення таких видів діяльності:

- надання готельних послуг, орієнтованих на споживача;
- залучення кваліфікованого персоналу;
- створення сучасних умов праці та якості наданих послуг;
- облік і мінімізація витрат;
- адаптація до змін як внутрішнього, так і зовнішнього середовища;
- впровадження інноваційних технологій;
- розвиток та розширення сервісних послуг[10].

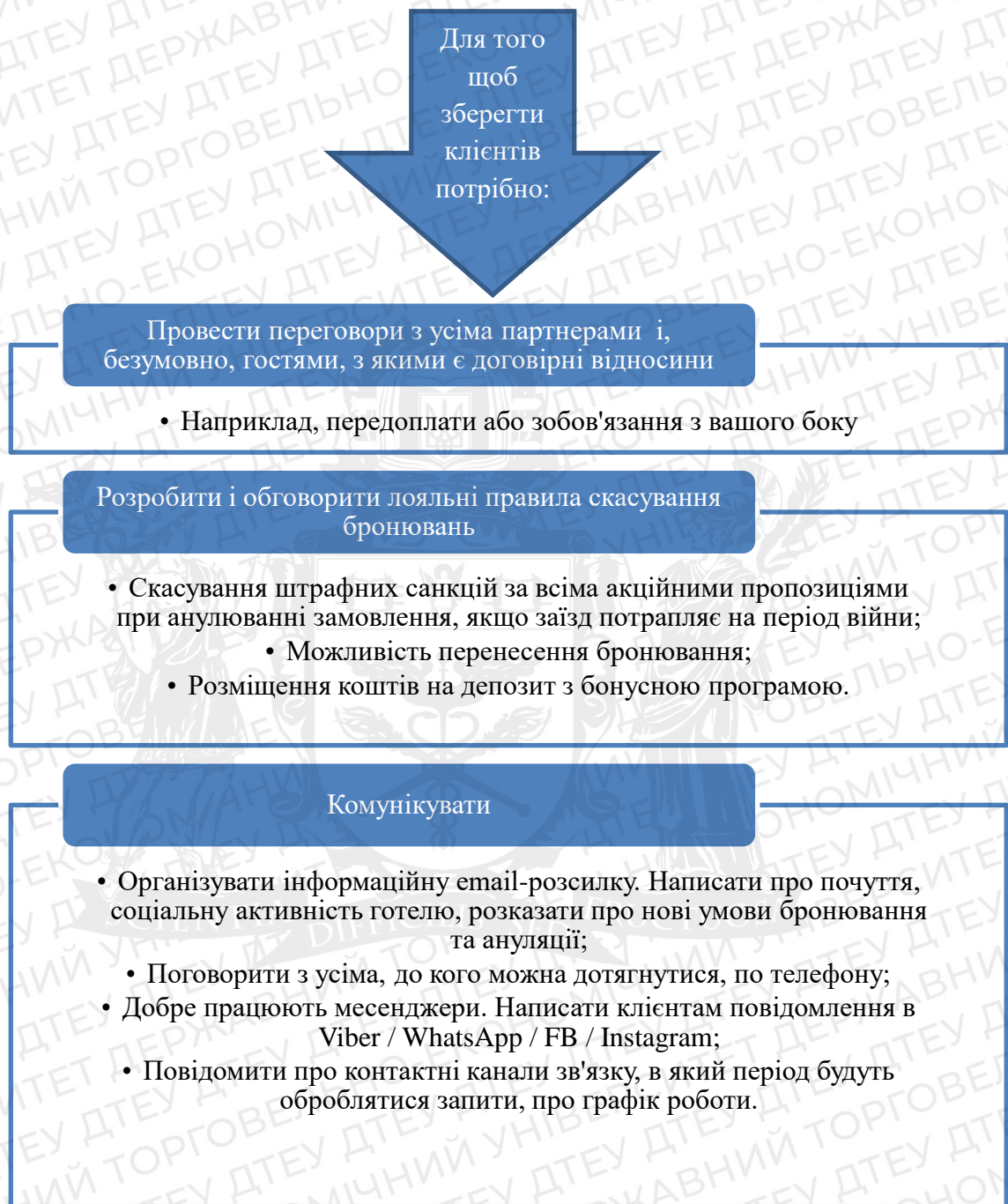


Рис. 2.1 Методи збереження клієнтів

Для збереження позицій сайту готелю «Ландхаус» в мережі потрібно визначити базовий пакет послуг, який дозволить залишитися на плаву домовлятися з партнерами про розстрочення платежів. Потрібно використовувати час для упорядкування контенту на сайті, періодично перевіряти і обновлювати контент сайту. Потрібно розповідати гостям не лише

про готель, але і його околиці або прилеглі цікаві до відвідування місця. «Зробив і забув» – це помилка, яка, на жаль, притаманна багатьом власникам бізнесу, хоча їх бажання отримати максимально автоматизований продукт можна пояснити.

Для того щоб підтримати або навіть підвищити рівень обслуговування в готелі потрібно зберегти ключову команду. Якщо команда бачить турботу і партнерське ставлення керівництва та інвесторів, буде більше шансів на віддачу і залученість. Потрібно проводити онлайн-зустрічі з командою, навіть якщо готель не відкритий для гостей. Обговорювати плани на майбутнє, віддалено налаштовувати бізнес-процеси, які пов'язані з документарною роботою. Виділивши пару годин на віддалену роботу, можна зробити дуже багато, що допоможе в майбутньому працювати більш швидко і результативно.

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

Таблиця 2.2

План антикризових заходів для готелю «Ландхаус». Строк виконання – кінець 2023 року. Відповідальний – керуючий готелем

1. Визначення криз та проблем готелю	Це допоможе побачити та зрозуміти над чим саме ще потрібно працювати
2. Розробка і створення конкурентних переваг	Розробка якісної, комплексно обгрунтованої і забезпеченої ресурсами маркетингової програми є однією з головних умов збільшення продажу, стійкого і ефективного функціонування будь-якого підприємства
3. Розробка функціональних стратегій підприємства	Економічна стратегія, фінансова стратегія, стратегія розвитку
4. Контроль за реалізацією стратегій	Спостереження за етапами виконання та оцінка рівня виконання поставлених цілей
5. Оцінка стратегії управління підприємством	Узгодженість із зовнішнім середовищем, внутрішня збалансованість, реалізація стратегії з урахуванням ресурсного потенціалу, рівень ризику, пов'язаний з реалізацією стратегії, результативність.

Впровадження удосконаленої системи антикризового управління призведе до:

- підвищення конкурентоспроможності через поліпшення якості надаваних послуг, підвищення рівня класності готелю;
- подолання однопрофільної орієнтації діяльності, розширення ринку збуту, збільшення частки на ринку;
- збільшення кількості відвідувачів;
- збільшення ринкової вартості готелю, стабільного зростання обсягів прибутку;
- забезпечення зайнятості у зв'язку з розширенням діяльності, підвищення кваліфікації персоналу;
- підвищення інноваційної активності завдяки залученню більш кваліфікованих фахівців, технологічної модернізації, впровадження інноваційних технологій, розробки галузевих ноу-хау.

2.2 Визначення ефективності розроблених антикризових програм розвитку

За допомогою підтримки держави, різноманітних пілг та особисто розробленого плану антикризового управління власник готелю зможе не збанкрутіти.

Варто зазначити, що у сучасних ринкових умовах головною метою підприємства готельної індустрії є досягнення конкурентних переваг у довгостроковому періоді, які забезпечуватимуть високий рівень прибутку та стабільне економічне зростання. Без ретельно сформульованої системи антикризового управління діяльність підприємства готельного бізнесу втрачає сенс та призводить до внутрішнього застою й погіршення фінансових результатів діяльності.

Кадри є основним потенціалом готелю. Саме персонал готелю забезпечує надання послуг гостям, формують ідеї і реалізують їх для існування готелю. Без кваліфікованих кадрів жоден готель не зможе досягти своїх цілей. Саме тому, персонал, який бере безпосередню участь у прийманні та обслуговуванні споживачів, повинен мати відповідну професійну підготовку.

Використання сучасних інноваційних технологій – це шлях не лише до зміцнення ринкових позицій готелю, а й до спрощення організації та підвищення комфортності обслуговування гостей. Результатами інноваційної діяльності можна назвати підвищення обсягу продажів, поліпшення якості сервісу й оптимізацію маркетингових витрат.

Об'єднуючи в собі всі запропоновані заходи антикризового управління, а саме: розвиток та оновлення сайту готелю, нові правила скасування броні, залучення кваліфікованого персоналу, впровадження інноваційних технологій, розроблення самих стратегій – економічної, фінансової та стратегії розвитку, можна передбачити що відвідування готелю призведе до збільшення на 10%.

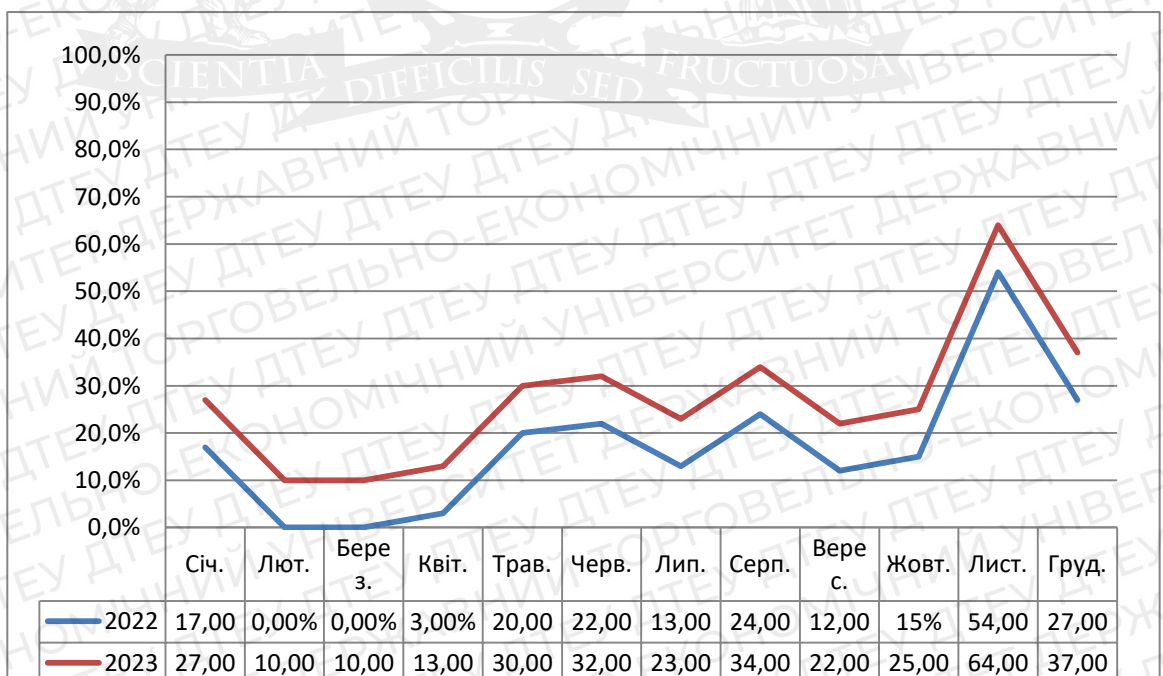


Рис. 2.1 – динаміка завантаження готелю «Ландхаус» у 2022 - 2023 році внаслідок застосування запропонованих антикризових заходів

Оптимальне поєднання плану антикризових заходів для готелю «Ландхаус», дозволить підприємству отримати такі позитивні результати, як збільшення числа постійних клієнтів готелю, підвищення популярності його торгової марки, формування лояльності споживачів, зростання прибутку та інші.



ВИСНОВКИ

Гостинність – одне з фундаментальних понять цивілізації - вже давно у розвинутих країнах перетворилася на індустрію, у якій зайнято багато мільйонів професіоналів. Індустрія гостинності орієнтована на споживача (клієнта, гостя), задоволення потреб якого є кінцевим результатом ділової активності підприємства. В умовах ринкового ведіння господарювання проблема збитковості і банкрутства продовжує залишатися актуальною, що пов'язано насамперед з постійною зміною умов функціонування підприємств. У сучасному готельному та ресторанному бізнесі жорстку конкурентну боротьбу витримують лише ті готелі, котрі можуть запропонувати своїм клієнтам високоякісне обслуговування та подолати кризу.

Готельний бізнес стикається з неочікуваними викликами як в останні кілька років, так і зараз. Нестабільність економічної та політичної ситуації в Україні, пандемічні обмеження та військові атаки противника негативно впливають на предметний розвиток та функціональну динаміку готельний господарства. На початку 2022 року ситуація загострилася, оскільки військова атака ворога зробила готельний бізнес майже неефективним.

Базовий метод виживання в кризу для будь-якого бізнесу полягає в тому, щоб скоротити постійні видатки й максимально перейти на змінні витрати, а залишки грошових заощаджень вкласти в те, що приносить найбільший фінансовий результат у короткостроковій перспективі.

Можна виокремити ряд заходів, які допоможуть уникнути кризових ситуацій в готелі, як в умовах сьогодення так і в процесі повоєнного періоду відновити свій бізнес.

Наприклад: 1) підтримка держави; 2) розвиток і поширення реклами; 3) підвищення кваліфікації та мотивування персоналу готелю; 4) облік і мінімізація витрат та ін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Гришина О. Готелі на карантині: працюємо до останнього клієнта та впроваджуємо інновації. URL: [HTTPS://PROPERTYTIMES.COM.UA/GOSTINICHNAYA_NEDVIZHIMOST/GOTELI_NA_KARANTINI_PRATSYUEMO_DO_OSTANNOGO_KLIENTA_TA_VPROVADZHUEMO_INNOVATSIYI](https://propertytimes.com.ua/gostinichnaya_nedvizhimost/goteli_na_karantini_pratsyuemo_do_ostannogo_klienta_ta_vprovadzhuemo_innovatsiyi)
2. Наслідки епідемії COVID-19 та карантинних заходів для провідних секторів економіки України. Дослідження за результатами глибинних інтерв'ю з власниками та топ-менеджерами українських компаній. Київ-Харків: Видавець О.А. Мірошніченко, 2020. 188 с.
3. Данилишин Б. Як держава може підтримати бізнес в умовах війни. 2022. URL: [HTTPS://SLUGA-NARODU.COM/ YAK-DERZHAVA-PIDTRYMUIE-BIZNES-PID-CHAS-VIYNY/](https://sluga-narodu.com/yak-derzhava-pidtrymuie-biznes-pid-chas-viyny/) (ДАТА ЗВЕРНЕННЯ: 01.11.2022).
4. На початку війни готельний бізнес України обвалився на 90%. Чи є надія на відновлення URL: [HTTPS://FORBES.UA/COMPANY/NA-POCHATKU-VIYNI-GOTELNIY-BIZNES-UKRAINI-OBVALIVSYA-NA-90-CHI-E-NADIYA-NA-VIDNOVLENNYA-14102022-9033](https://forbes.ua/company/na-pochatku-viyni-gotelniy-biznes-ukraini-obvalivsy-na-90-chi-e-nadiya-na-vidnovlennya-14102022-9033)
5. Банєва І. О., Величко О. В. Перспективи післявоєнного відновлення готельно-ресторанної галузі в Україні. Інфраструктура ринку. 2022. № 67. 48 с.
6. Корягіна, С. В. (2004). Економічна оцінка та планування життєвого циклу розвитку підприємства [АВТОРЕФЕРАТ ДИСЕРТАЦІЇ КАНДИДАТА ЕКОНОМІЧНИХ НАУК, НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЛЬВІВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»].
7. Як готелю діяти під час кризи. ГАЙД З ВИЖИВАННЯ URL: [HTTPS://SPRAVA.UA/BLOG/GAJD-PO-VYZHIVANJU](https://sprava.ua/blog/gajd-po-vyzhivanju)
8. АНТОНЮК Л.Л. ІННОВАЦІЇ: ТЕОРІЯ, МЕХАНІЗМ РОЗРОБКИ ТА КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЇ : МОНОГРАФІЯ / Л.Л. АНТОНЮК, А.М. ПОРУЧНИК, В.С. САВЧУК. – К. : КНЕУ, 2003. – 394 с.

9. Ілляшенко С.М. ІННОВАЦІЙНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: [підручник] / С.М. Ілляшенко. – Суми: Університетська книга, 2010. – 334 с.
10. Рачкован О. Д. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ / О. Д. Рачкован // БІЗНЕС ІНФОРМ. - 2015. - № 5. - С. 274-278.
11. Дурович А. П., Копанев А. С. МАРКЕТИНГ В ТУРИЗМІ: УЧЕБ. ПОСІБНИК / Під загальною ред. З. М. Горбилевої.-Мн.: «ЕКОНОМПРЕСС», 1998.-400 с.
12. Моделі антикризового управління URL: [HTTPS://MOYAOSVITA.COM.UA/EKONOMIKA/MODELI-ANTIKRIZOVOGO-UPRAVLINNYA/](https://moysosvita.com.ua/ekonomika/modeli-antikrizovogo-upravlinnya/)
13. Готель «Ландхаус» URL: [HTTP://LANDHAUS.COM.UA/RU](http://landhaus.com.ua/ru)
14. Суть і значення готельного номера і номерного фонду URL: [HTTP://4UA.CO.UA/SPORT/ZB2AC69A5D43A89421216C36_0.HTML](http://4ua.co.ua/sport/zb2ac69a5d43a89421216c36_0.html)
15. Прибуток і рентабельність готельного господарства URL: [HTTPS://BUKLIB.NET/BOOKS/27157/](https://buklib.net/books/27157/)
16. Завідна Л. Д. ГОТЕЛЬНИЙ БІЗНЕС: СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ: КНТЕУ, 2017. – 372 с.
17. Огляд ринку готелів: як відновлюються готелі України [Електронний ресурс] // НЕРУХОМІСТЬ. – 2020. – URL: [HTTPS://THEPAGE.UA/UA/REAL-ESTATE/GOTELNIJ-RINOK-UKRAYINI-GOLOVNI-TRENDI-ZA-1-PIVRICHCHYA-2020-ROKU](https://thepage.ua/ua/real-estate/gotelnij-rinok-ukrayini-golovni-trendi-za-1-pivrichchya-2020-roku)
18. ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ГОТЕЛЬНОМУ БІЗНЕСІ URL: [HTTPS://OTELMS.COM/UK/HOTEL-BUSINESS-INNOVATION/](https://otelms.com/uk/hotel-business-innovation/)

