

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Кафедра готельно-ресторанного бізнесу

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

Антикризові програми розвитку суб'єкта готельного бізнесу

Студента 3 курсу, 1 групи
спеціальності
073 «Менеджмент»
освітньої програми
«Готельний і ресторанный
менеджмент»

Бахтіна Даниїла
Ігоровича

Науковий керівник
д.е.н., проф.

Мельниченко Світлана
Володимирівна

Гарант освітньої програми
д.е.н., проф.

Охріменко Алла
Григорівна

Київ 2023

ДЕРЖАВНИЙ ТОРГОВЕЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**Факультет** ресторанно-готельного та туристичного бізнесу**Кафедра** готельно-ресторанного бізнесу**Спеціальність** 073 «Менеджмент»**Спеціалізація** «Готельний і ресторанный менеджмент»**ЗАТВЕРДЖУЮ**

Зав. кафедри
готельно-ресторанного бізнесу
проф. _____ М.Г. Бойко
« ____ » _____ 2022 р.

ЗАВДАННЯ

на випускню кваліфікаційну роботу студентіві

Бахтіну Даніілу Ігоровичу*(прізвище, ім'я, по батькові)*

1. Тема випускної кваліфікаційної роботи: «Антикризові програми розвитку суб'єкта готельного бізнесу»

Затверджена наказом ректора від «30» вересня 2022 р. № 2419.

2. Строк здачі студентом закінченої роботи: 03 лютого 2023 р.

3. Цільова установка та вихідні дані до роботи

Мета роботи розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад формування антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Об'єкт дослідження – процеси формування антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу.

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до антикризових програм розвитку готелів.

4. Зміст випускної кваліфікаційної роботи (перелік питань за кожним розділом)

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS», М. КИЇВ

1.1. Аналіз результатів діяльності готелю.

1.2. Дослідження впливу факторів на результати роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS», М. КИЇВ

2.1. Основні напрями формування антикризових програм розвитку готелю.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих програм.

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.- 30.09. 2022 р. | 30.09.2022 р. |
| 2 | Оформлення і затвердження завдання на випускну кваліфікаційну роботу | 30.09.2022 р.- 18.11.2022р. | 01.10.2022 р. |
| 3 | Написання 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 21.11.2022 р.- 16.12.2022 р. | 26.01.2023 р. |
| 4 | Попередній захист 1 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 19.12.2022 р. – 23.12.2022 р. | 26.01.2023 р. |
| 5 | Написання 2 розділу випускної кваліфікаційної роботи | 27.12.2022 р.- 20. 01. 2023 р. | 07.02.2023 р. |
| 8 | Попередній захист випускної кваліфікаційної роботи у комісіях | 23.01.2023 р. - 27.01.2023 р. | 07.02.2023 р. |
| 9 | Подання випускної кваліфікаційної роботи на кафедру | 27.01.2023 р. | 08.02.2023 р. |
| 10 | Подання випускної кваліфікаційної роботи до деканату для отримання направлення на зовнішнє рецензування | 30.01.2023 р. – 02.02.2023 р. | 09.12.2023 р. |
| 11 | Підготовка матеріалів випускної кваліфікаційної роботи до захисту в екзаменаційній комісії | 30.01.2023 р. – 02.02.2023 р. | 01.10.2022 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)

С.В. Мельниченко

(ініціали, прізвище)

8. Гарант освітньої програми, д.е.н, проф.

(підпис)

Л.Г. Охріменко

(ініціали, прізвище)

9. Завдання прийняв до виконання студент-дипломник

(підпис)

Д.І. Бахтін

(ініціали, прізвище)

10. Відгук керівника випускної кваліфікаційної роботи

Тема випускної кваліфікаційної роботи є актуальною особливо у нинішніх умовах функціонування підприємств готельного бізнесу. Разом з тим, студентом не доведено актуальність обраної теми.

Зміст роботи не відповідає проблематиці дослідження. Представлена у роботі інформація носить застарілий характер і не відображає результати діяльності обраного підприємства.

Список використаних джерел містить переважно застарілу інформацію, яка не відображає нинішньої ситуації.

Випускна кваліфікаційна робота не відповідає вимогам, які висуваються для такого виду робіт.

Керівник випускної
кваліфікаційної роботи

С.В. Мельниченко

_____ (підпис, дата)

11. Висновок про випускну кваліфікаційну роботу

Випускна кваліфікаційна робота студента

Бахтін Д.І.

(прізвище, ініціали)

може бути допущена до захисту в екзаменаційній комісії.

Гарант освітньої
програми

А.Г. Охріменко

_____ (підпис)

(ініціали, прізвище)

Завідувач кафедри

М.Г. Бойко

_____ (підпис)

(ініціали, прізвище)

« _____ » _____ 2022 р.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS», М. КИЇВ

1.1. Аналіз результатів діяльності готелю.

1.2. Дослідження впливу факторів на результати роботи підприємства.

РОЗДІЛ 2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS», М. КИЇВ

2.1. Основні напрями формування антикризових програм розвитку готелю.

2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих програм.

ВИСНОВКИ

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

ДОДАТКИ

ВСТУП

Актуальність теми. Враховуючи події сьогодення та нові реалії, що є невід’ємною частиною нашого життя, важливо бачити їх вплив на всі сфери. Однією з таких є готельний бізнес. Карантинні обмеження, війни та інші соціальні проблеми, все це залишає свій відбиток на роботі готелів. На жаль, більшість представників готельного бізнесу, відчули на собі цей вплив та певне кризове становище. Саме тому антикризові програми розвитку суб’єкта готельного бізнесу є дуже актуальними. Їх своєчасне та правильне впровадження — є ефективним для подолання та вирішення проблем бізнесу.

Рівень дослідженості теми. Питанню антикризових програм розвитку суб’єкта готельного бізнесу приділяли увагу такі іноземні науковці: Стівен Фінк, Лінда Ешкрофт, Лінда Борн, Томас Дональдсон, Кеті Енц, Білл Фолкнер, Єдвард Фріман. А також вагомий досвід в дослідженні надали вчені: М. П. Мальська, Л. І. Нечаюк, Н. О. Телеш, Х. Й. Роглев.

Однак, стверджувати про цілковите вирішення питання антикризових програм, навіть за наявності значної кількості наукових розробок не можна.

Це ще раз підкреслює актуальність та важливість теми дослідження.

Метою є розроблення та обґрунтування методичних і практичних засад формування антикризових програм розвитку суб’єкта готельного бізнесу «11 Mirrors».

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити ряд наукових завдань:

- розкрити теоретичні аспекти антикризових програм готельного бізнесу;
- проаналізувати фактори впливу на ефективність впровадження антикризових програм;
- проаналізувати ринок готельної індустрії України та світу;
- розробити напрями удосконалення антикризових програм;
- обґрунтувати пропозиції щодо впровадження антикризових програм

на конкретних прикладах.

Об'єкт дослідження – процеси формування антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу «11 Mirrors».

Предмет дослідження – методичні та практичні підходи до антикризових програм розвитку готелів.

Методи дослідження. Теоретичною та методичною основою кваліфікаційної роботи виступають положення теорії розвитку готельного господарства. У процесі дослідження використано: діалетичні і загальнонаукові методи, метод наукового пізнання, метод теоретичного узагальнення, системного аналізу та синтезу, порівняльного аналізу, структурний та статистичні методи.

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, статистичні дані Державної служби статистики України.

Практичне значення одержаних результатів полягає у обґрунтуванні положень, висновків та рекомендацій, що можуть бути методичною основою для впровадження антикризових методів в готельному бізнесі.

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1. ОЦІНКА ДІЯЛЬНОСТІ ГОТЕЛЮ «11 MIRRORS»

1.1. Аналіз результатів діяльності готелю

Сучасні події, дитктують нам нові реалії життя сьогодення. Вони мають вплив на абсолютно різні сфери нашого повсякденного життя.

Економічна криза, пандемії та війни, все це впливає і на готельний бізнес не тільки в Україні, а й на світовий ринок вцілому.

Після здобуття Україною незалежності почав формуватися ринок готельних послуг - багатовимірна динамічна система надання та отримання комплексних готельних послуг. Готельна індустрія є однією зі складових туристичної галузі України.

Готельні підприємства виконують одну з найважливіших функцій у сфері туристичних послуг — надання сучасного житла туристам і задоволення їхніх запитів. Надання необхідних послуг, тому що якість розміщення та відповідні послуги справляють значний вплив на рівень туристичних послуг.

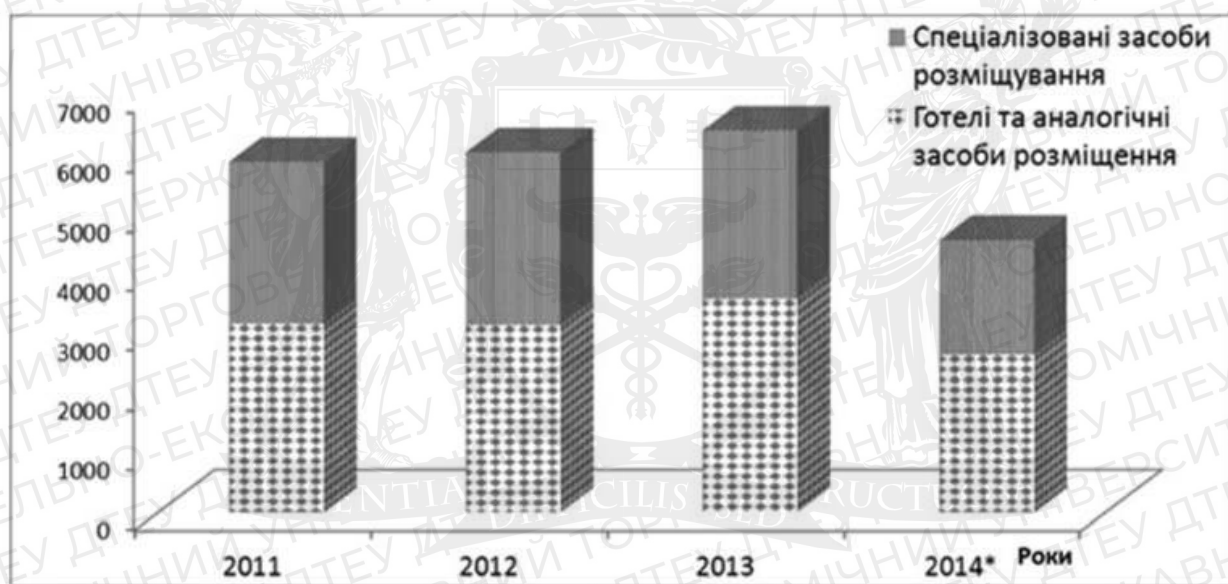
Необхідно відзначити, що системність та комплексність у дослідженнях готельного ринку є запорукою ефективного прогнозування, вибору вектора розвитку та розробки стратегій функціонування в мінливому ринковому середовищі. Але через зміни в методиці статистичного аналізу індустрії гостинності України, цілісність та послідовність у наукових спостереженнях готельного господарства втрачено та наявні певні розбіжності в показниках через їх неспівставність.

Так, згідно з Методологічними положеннями зі статистики туризму, в статистичну звітність України з 23.12.2011 р. було введено таку категорію як «колективні засоби розміщування» (КЗР), що об'єднує в собі такі типи підприємств, як готелі та аналогічні засоби розміщування і спеціалізовані засоби розміщування. Насправді дані про спеціалізовані форми розміщення (зокрема,

будинки престарілих, пансіонати та інші оздоровчі заклади) не включалися до 2011 року. Крім того, окремої форми звітності для ФОП у готелях, будинках престарілих та інших формах розміщення не було передбачено.

Ця ситуація може спричинити деяку фрагментацію часу в аналізі. Аналіз (рис. 1.1.) показує, що загальна кількість закладів розміщення в Україні протягом 2011–2013 років поступово зростала, що пов'язано з розвитком та функціонуванням різних категорій готельної нерухомості. Наприклад, проведенням фінальної частини чемпіонату Європи з футболу 2012 року.

Рисунок. 1.1.



* Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції

Рис.1.1. Динаміка кількості засобів розміщення (2011–2014 рр.).

Джерело: Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

На туристичну галузь, останні роки також мала дуже великий вплив всесвітня пандемія COVID-19. Пандемія коронавірусу завдала серйозних збитків готельному бізнесу в Україні, і на відновлення сектору може піти не один рік. На цьому наголосили учасники пресконференції в Укрінформі на тему: «Оцінка

впливу COVID-19 на готельну індустрію України, присвяченої результатам дослідження Асоціації готелів та курортів України (UHRA)».

Розглядаючи ситуацію у 2019 році, важливо наголосити, що у Colliers International (Україна) зазначили, що загальна пропозиція готелів різних категорій станом на 2019 рік складала приблизно 10 900 номерів. З них найбільше пропозиції в сегменті 3* — 3927 номерів, трохи менше у готелях 4* — 3624 номери і значно менше пропозиції в сегменті 5* — 1518 номерів.

Показник завантаження готелів у Києві в 2019 році демонстрував статичне значення. «У першому півріччі середній показник підвищився до 53% (+ 1,6%), а до кінця року максимально наблизився до значення 2018 року».

В умовах світової кризи, загострення політичної та економічної кризи, військові дії в Україні призвели до значного уповільнення готельного ринку (на думку деяких аналітиків і забудовників, ситуація близька до критичної).

Витрати споживачів на проживання в готелях безпосередньо пов'язані з ВВП, тому рецесії, як правило, мають найширший і найтриваліший вплив серед усіх змін у попиті на готельні послуги.

З операційної та інвестиційної точки зору, економічний спад є одним із найскладніших факторів, що впливають на економічну поведінку споживачів і умови готельного ринку, оскільки він часто має тривалий вплив на доходи та капітальні витрати.

Моя випускна кваліфікаційна робота, буде базуватися на прикладі готелю «11 Mirrors», саме тому, я хочу надати змістовний аналіз результатів діяльності даного готельного підприємства.

Сучасний дизайн-готель 11 Mirrors знаходиться в центрі Києва, за 500 метрів від станцій метро "Театральна" та "Золоті ворота». Це перший у Східній Європі та країнах СНД дизайн-готель, який вже став членом організації Design Hotels™. Готель приймав гостей на Євро-2012, і ближче до фіналу Чемпіонату у готелі спостерігалось 100-відсоткове заповнення.

Перейдемо до актуальної статистики готелю. Посилаючись на надану мені інформацію останніх років, а саме 2019-2022 років, я пропоную до ознайомлення

наступне:

Заповнюваність готелю за 2019-2022 роки (таб.1.1), дає нам чітке розуміння, щодо зменшення попиту на готель «11 Mirrors». Показник заповнюваності номерного фонду у 2019 році склав — 65%, у 2020 році — 55%, у 2021 році — 46%, у 2022 році — 44 %.

Таблиця 1.1.

Показник заповнюваності готелю «11 Mirrors» за 2019-2022 роки

| Роки | Показник заповнюваності |
|------|-------------------------|
| 2019 | 65% |
| 2020 | 55% |
| 2021 | 46% |
| 2022 | 44% |

Проаналізувавши показники, можна зробити чіткий висновок, що попит на готель «11 Mirrors» значною мірою, почав знижуватись.

Буде важливим розглянути та визначити чинники даної проблеми. Для цього пропоную на розгляд статистику середньої вартості номера в день для готелів під професійним керуванням (Таб.1.2.).

Таблиця 1.2

Середня вартість номера готелю

| Зірковість готелю | Ціна, грн |
|-------------------|-----------|
| 5* | 6000 |
| 4* | 3600 |
| 3* | 2000 |

Ціна — це найважливіший чинник при виборі готелю гостями та туристами, абсолютно не зважаючи на рівень готелю. Це може бути пов'язано з тим, що для кожної категорії гостей, є в пріоритеті вибору зовсім різні цінності. Для одних - це вартість, для інших - якість, для третіх - місцезнаходження.

Важко задовольнити запити абсолютно кожного потенціального гостя, але можливо порівняти конкретні запити гостей стосовно ціни.

Тепер маючи уявлення про середню вартість номерів, можна ширше розглянути середню запитувану вартість номера категорії стандарт:

Таблиця 1.3.

Середня запитувана вартість номера категорії «Стандарт»

| Рік | 3* | 4* | 5* |
|------|----------|----------|----------|
| 2019 | 73 євро | 155 євро | 353 євро |
| 2020 | 85 євро | 169 євро | 371 євро |
| 2021 | 98 євро | 186 євро | 395 євро |
| 2022 | 105 євро | 194 євро | 402 євро |

Готель «11 Mirrors» це 5* готель. Тому пропоную розглянути ціни на номерний фонд, які є актуальні на теперешній час (Рис. 1.1). Номерний фонд налічує 50 номерів , по 10 кожної категорії :

- Courtyard Standard Room,
- Incognito Superior Room,
- Desire Deluxe Room,
- Signature Premium Room
- Lifestyle Executive Suite.

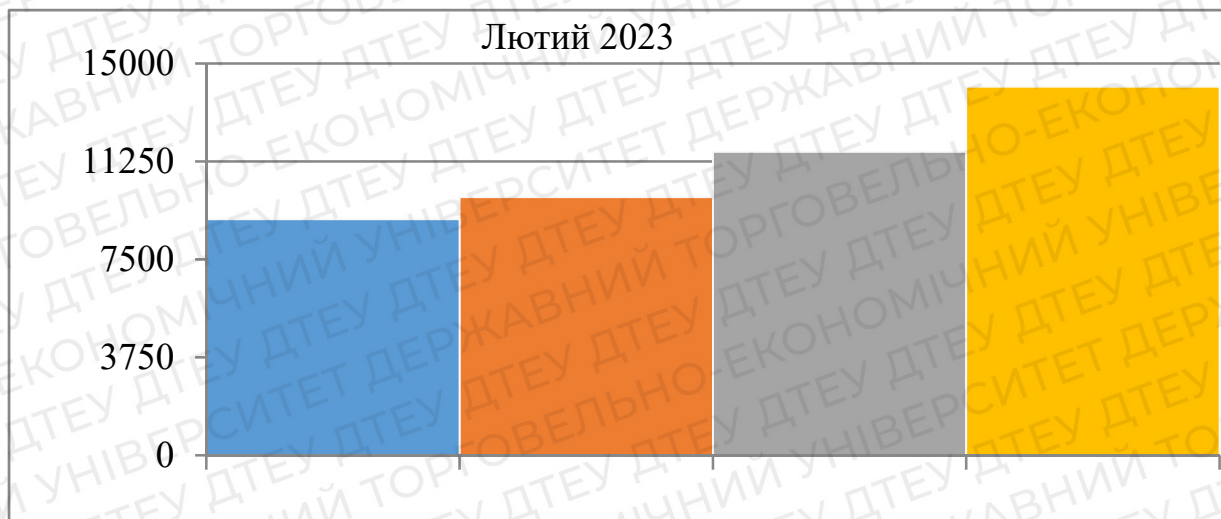


Рис. 1.1. Актуальні ціни на номерний фонд в готелі «11 Mirrors» на 2023 рік

- Двомісний номер з видом на внутрішній дворик 9 034 грн за 1 ніч
- Покращений двомісний номер 9 883 грн за 1 ніч
- Номер «Делюкс» 11 615 грн за 1 ніч
- Номер «Преміум» 14 110 грн за 1 ніч

Для порівняння цін на ринку, будуть розглянути готелі категорії 5* у місті Києві, а саме Fairmont Grand Hotel Kyiv, Premier Palace Hotel Kyiv, Опера Готель - The Leading Hotels of the World. Порівняємо ціни на номери типу «Стандарт» (Рис. 1.2).

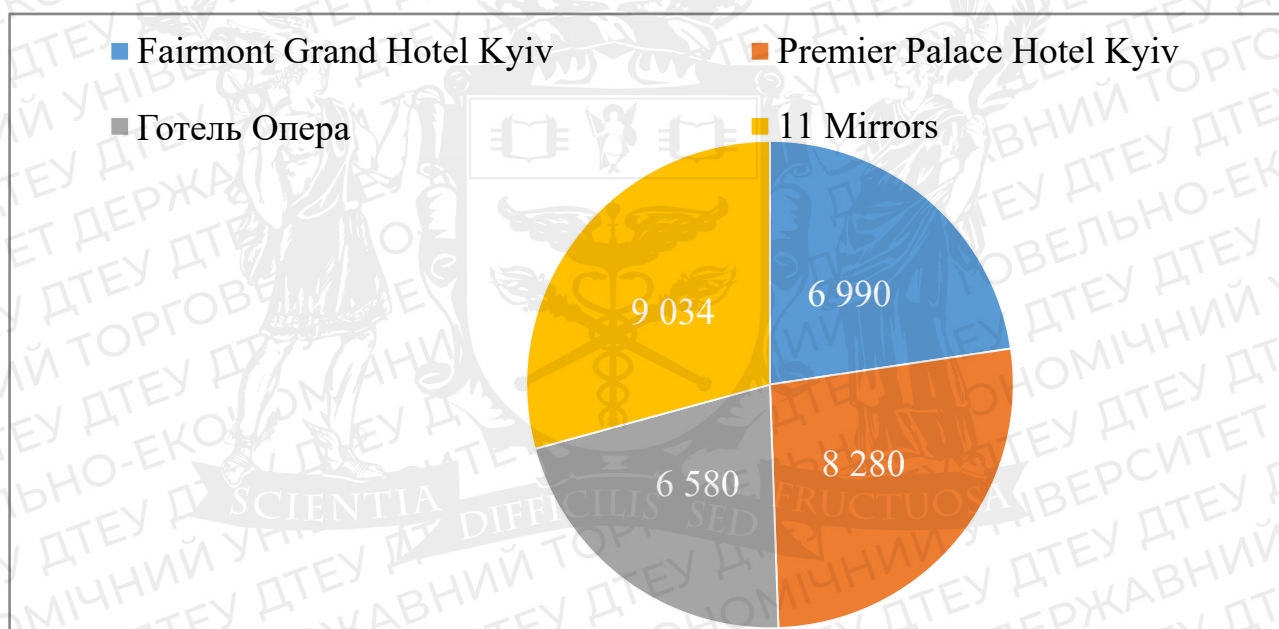


Рис. 1.2. Ціни на ринку готелів 5* у Києві

Спираючись на всі статистичні данні, наведені вище, можна проаналізувати і зробити висновки про роботу «11 Mirrors»:

- Готель «11 Mirrors» на актуальний час не займає лідуючі актуальні позиції на ринку. Це підтверджується відсотковою статистикою попиту, яка показала значне пониження.
- Готель не має великого номерного фонду
- Ціни на готельні номери, порівняно з кращими за статистикою готелями-конкурентами, є набагато вище.

Враховуючи цю інформацію, буде правильним сформувати антикризові програми для готельного підприємства «11 Mirrors» якомога швидше.

Отже, в Україні ситуація на готельному ринку ускладнюється політичним загостренням та воєнними діями, що сформували нові реалії функціонування готельного господарства: практично повне припинення його функціонування в місцях введення активних військових дій та активізація розвитку в місцях, які мають прямі міжнародні сполучення та є відносно безпечними.

1.2. Дослідження впливу факторів на результати роботи підприємства

Проаналізувавши, можна зробити логічне ствердження, ситуація в готельному бізнесі в Україні цілком і повністю залежить від зовнішніх факторів впливу, таких як: загострення внутрішньополітичної та економічної ситуації, проведення військових дій на території України та початок повномасштабної війни, пандемія COVID-19.

Що стосується конкретно факторів впливу на готель «11 Mirrors», то це :

- Ціна номерів та проживання (вартість на ринку готельної індустрії, яка є значною мірою завищеною порівняно з конкурентами).
- Відсутність заходів щодо безпеки гостей в готелі під час повітряної тривоги.
- Не повною мірою дотримані правила та контроль під час COVID-19.
- Відсутність резервного або додаткового обладнання електроенергії, під час відключень ДТЕК.
- Нестабільність робочої команди.

У 2014 році показники розвитку мали негативну тенденцію, що є наслідком загострення внутрішньополітичної та економічної ситуації, проведенням військових дій на частині території України, що спричиняють руйнацію частини засобів розміщення.

Як наслідок, кількість місць, пропонує готельними закладами, також

зменшилася: порівняно з 2011 роком кількість місць зменшилася на 28% (161 300 місць) до 406 000 місць.

Для коригування показників необхідно враховувати зміни кількості готельних підприємств за регіональними особливостями.

Аналіз (рис. 1.3.) показує, що суттєвих коливань кількості типів розміщення в різних регіонах України немає, тому негативна тенденція більшою мірою відображає певну характерну систему статистичної обробки даних, яка не враховує враховуючи тимчасову окупацію Криму та території АР, Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

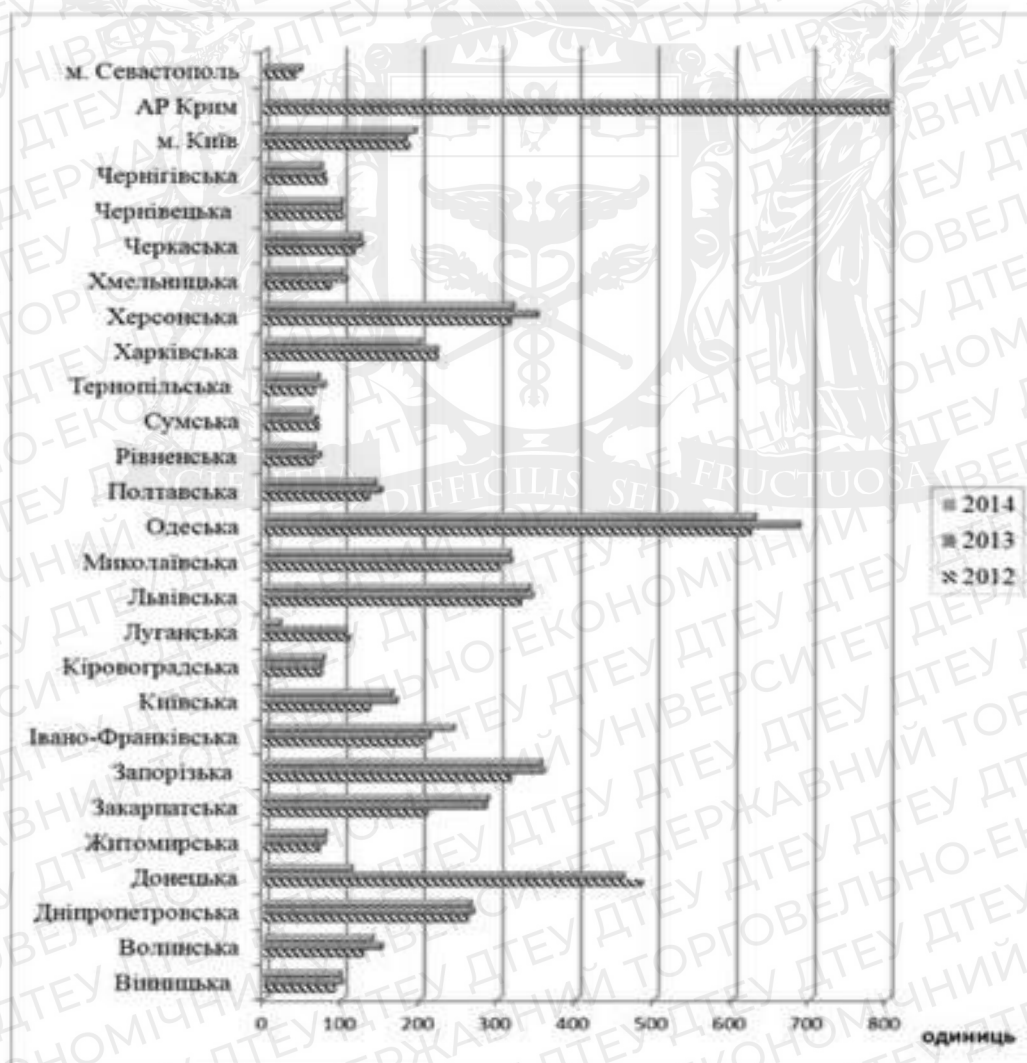


Рис. 1.3. Динаміка кількості засобів розміщення: територіальний розріз (2012–2014 рр.).

Джерело: ВІСНИК ХАРКІВСЬКОГО НАЦІОНАЛЬНОГО УНІВЕРСИТЕТУ
імені В. Н. КАРАЗІНА, 2016

На жаль, офіційна статистика останніх років свідчить про зменшення кількості внутрішніх туристів (у 2014 році їх було на 322 746 менше, ніж у 2013 році на 379 869 (46%)) та коливання кількості іноземних туристів (рис. 1.4.).

Іноземні посольства та консульства здебільшого не рекомендують своїм громадянам відвідувати нашу країну (так, у січні 2015 року Державний департамент США опублікував на своєму офіційному сайті повідомлення, в якому рекомендував громадянам США уникати поїздок на схід України).

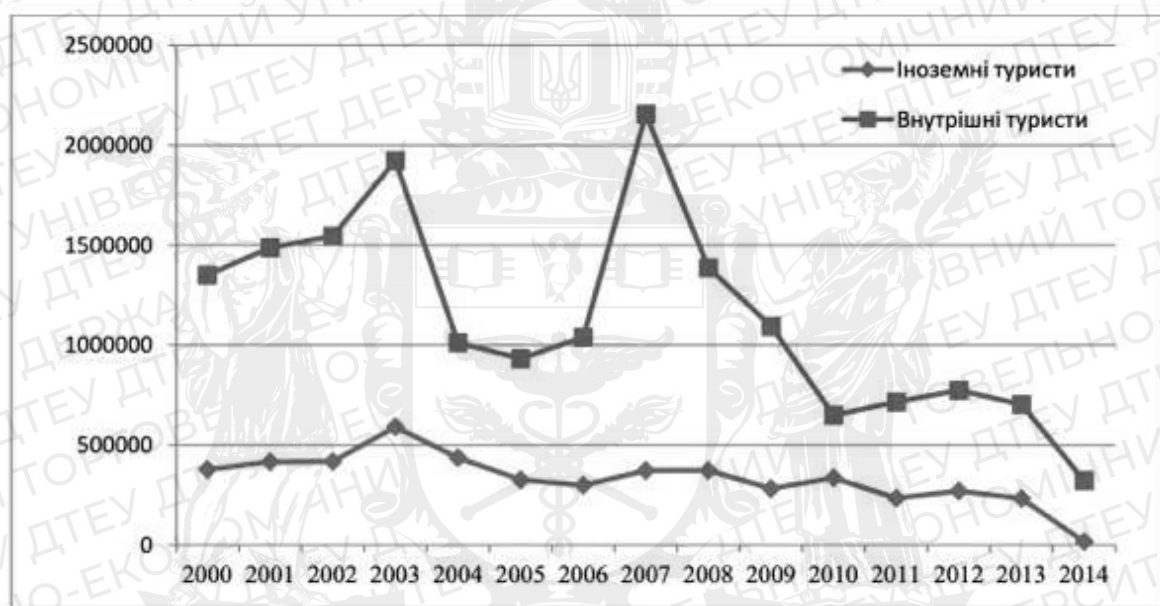


Рис. 1.4. Динаміка кількості іноземних та внутрішніх туристів (2000–2014 рр.).

Джерело: Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. –

Режим доступу : <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Значне скорочення ж внутрішніх туристів є комплексним наслідком порушення принципу безпеки через ситуацію в Україні та загальне зменшення економічного благополуччя населення (за даними Державного комітету статистики України у структурі сукупних витрат домогосподарств доля витрат за статтею «Ресторани та готелі» зменшилась з 2,5 % у 2013 р. до 2,3 % у 2014 р.). Аналіз показників на (рис.1.4.) є також підґрунтям для ствердження того, що кількість розміщених і рівень завантаженості номерного фонду відповідно знижується, оскільки категорії «Іноземні туристи» та «Внутрішні туристи» відносяться до сегменту організованого туризму, а розміщення є обов'язковою

складовою будь-якої програми перебування туристів. Так, кількість розміщених у колективних засобах розміщення в 2014 році скоротилась на 2879,2 тис. (на 35 %) у порівнянні з 2013 р. і склала 5423,9 тис. чоловік, серед яких близько 10,2 % – іноземці.

Готельне господарство є візитною карткою України та символом її соціально-культурного та економічного розвитку. Його розвиток є важливим фактором інтеграції українського туристичного ринку в європейське ділове та культурне середовище.

Проте карантин і пандемія коронавірусу сильно вдарили по туристичній індустрії, зруйнувавши внутрішній і світовий туристичні ринки.

Глобальна криза на тлі COVID-19 призупинила розвиток та внесла чимало коректив у роботу підприємств національної туристичної галузі.

Зараз туризм є однією з галузей у світі, яка найбільше постраждала від спалаху COVID-19. Обґрунтування полягає в тому, що тип туризму, який базується безпосередньо на формулі між людьми, надзвичайно вразливий до міжнародних криз, тому:

- Закриття кордонів країн і міст, обмеження і заборони пересування, що веде до повного припинення туризму;
- Завмерли цілі галузі, починаючи з найбільших авіакомпаній і закінчуючи найменшими готелями в сільській місцевості;
- Наслідки мають економічний і соціальний характер, впливаючи на засоби існування працівників сфери туризму, транспорту та постачальників, їхніх сімей і цілих громад.

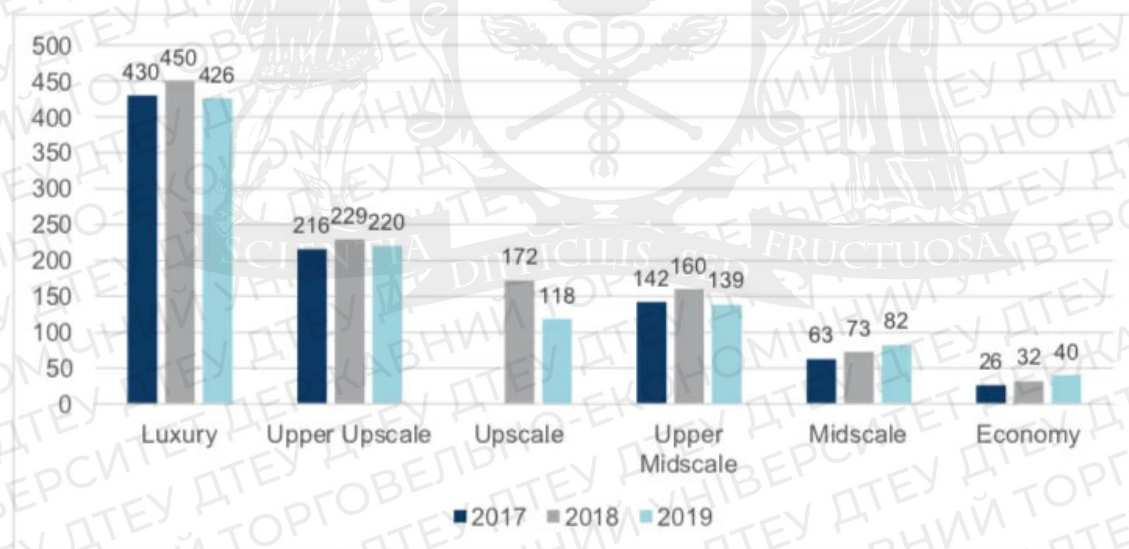
Показник завантаження готелів у Києві, за словами заступниці керуючого директора Cushman & Wakefield в Україні, 2019 року демонстрував статичне значення. «У першому півріччі середній показник підвищився до 53%, а до кінця року максимально наблизився до значення 2018 року». В регіонах показник завантаженості, за результатами першого півріччя, мав негативну динаміку (-2,9%) і знизився до 53%. За результатами повного року для регіонів також було характерним максимальне наближення до показників

2018 року», — зазначила аналітик.

У середньому турист залишає в готелі від 50 до 150 євро в залежності від класу отелю, розповіли в компанії Colliers International (Україна). Йдеться про 3 *, 4 *, 5 * готелі.

У Cushman & Wakefield в Україні наводять дещо інші цифри і зазначають, що в залежності від категорії готелю спостерігається різна динаміка ціни за номер. Саме тоді, коли ціна за номер дещо знизилася в отелях категорій luxury, upper upscale, і upper upscale midscale, готелі нижньої цінової категорії дещо підвищили вартість.

У сегменті Luxury ціна минулого року закріпилася на рівні \$426 (-\$24 за рік), Upper Upscale — \$220 (-\$9 за рік), Upscale — \$118 (-\$54 за рік), Upper Midscale — \$139 (-\$21 за рік), Midscale — \$82 (+\$9 за рік), Economy — \$40 (+\$8 за рік) (рис.1.5.).



Середня вартість номеру (rack rate) категорії стандарт, дол. США, з ПДВ
Джерело: Cushman & Wakefield

Дослідження впливу факторів на результати роботи підприємства, можна зробити висновок, що найголовнішими з них є загострення внутрішньополітичної та економічної ситуації, проведення військових дій на території України та початок повномасштабної війни, пандемія COVID-19.

РОЗДІЛ 2.

РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВИХ ПРОГРАМ РОЗВИТКУ ГОТЕЛІВ

2.1. Основні напрями формування антикризових програм розвитку готелів

Грунтуючись на вже відомих фактах та статистичі, основні напрями формування антикризових програм будуть орієнтуватися на два головні фактори впливу на готельний бізнес актуальні зараз: повномасштабна війна в Україні та пандемія COVID-19.

Незважаючи на те, що пандемія завдала значної шкоди індустрії гостинності, вона змусила багатьох власників готелів по-іншому поглянути на бізнес. Деякі готелі були переформатовані під роботу з лікарями, і з того часу багато готелів стали сприймати себе не просто як місця для прийому та проживання гостей, а як стратегічно важливі об'єкти, що працюють у червоних зонах. На основі результатів попередніх досліджень у таких ситуаціях (особливо під час епідемії ГРВІ) можна узагальнити пропозиції щодо управління персоналом готелю в умовах епідемії:

- 1) Створіть офіс реагування на бізнес і забезпечення безперервності з представниками багатофункціональної команди.
- 2) Проаналізуйте ролі та ключові позиції готелю та розгляньте команду тимчасових наступників у разі форс-мажорних обставин.

Керівники високого рівня часто подорожують, що підвищує ризик зараження;

- 3) Забезпечити безпеку працівників, які повинні перебувати на робочому місці. Готелі повинні переглянути свою політику щодо прибирання, надання дезінфікуючих засобів.

Що стосується глобальних правил, то необхідно:

- Перевірка температури тіла (температурний скринінг) проводиться після прибуття гостя в готель/працівників на роботу.
- На рецепції встановити захисні скляні екрани.
- У всіх зонах загального користування гостям надається дезінфікуючий засіб (склад згідно з рекомендаціями Всесвітньої організації охорони здоров'я).
- Встановити у фойє вітрини для додаткового продажу необхідних засобів індивідуального захисту (маски, санітайзери, рукавички, респіратори).
- Змінити розташування меблів ресторану та лобі-бару з урахуванням необхідної соціальної дистанції.
- Привести в порядок обслуговування гостей в їдальні, особливо під час сніданку, до нових гігієнічних стандартів.
- Збільшити частоту прибирання кімнат і місць загального користування спеціалізованими професійними дезінфікуючими засобами.
- Після виходу кожного гостя використовувати в номері професійний озоновий апарат для дезінфекції.
- Працюйте на постійній припливно-витяжній вентиляції, щоб запобігти поширенню вірусу в місцях загального користування.
- Ввести додаткове слідкування за графіком прибирання та дезінфекції, а також якістю виконання цих робіт.
- Проводити кожні три дні ПЛР-тестування робітників на COVID-19 або використовувати експрес-тест за наявної симптоматики.
- Провести вакцинавання працівників готелю.

Адміністрація готелю повинна забезпечити:

- наявність щонайменше п'ятиденного запасу засобів індивідуального захисту та їх використання працівниками (респіратори або медичні маски, захисні рукавички);
- постійну наявність рідкого мила, антисептиків та паперових рушників в санвузлах номерів та санвузлах загального користування. Використання багаторазових рушників заборонено (окрім персональних в

номерах);

- щогодинне вологе прибирання місць найбільшого скупчення відвідувачів;
- дезінфекцію поверхонь, з якими контактують відвідувачі, у всіх громадських та службових зонах (стійка реєстрації, столи, стільці, ручки дверей, кнопки ліфтів, роздягальні, сходи) кожні 3-4 години;
- безперебійну роботу систем вентиляції;
- централізований збір використаних засобів індивідуального захисту, паперових серветок в окремі контейнери/урни з кришками та одноразовими поліетиленовими пакетами з подальшою утилізацією;
- розміщення додаткових контейнерів/урн для засобів індивідуального захисту, паперових серветок в місцях загального користування (холах, коридорах);
- обмеження масових зборів працівників у закритих приміщеннях;
- тимчасове відсторонення від роботи осіб з групи ризику, визначених відповідно до Стандартів медичної допомоги "Коронавірусна хвороба (COVID-19)", затверджених наказом МОЗ України від 28 березня 2020 року №722.

Для всіх нові правила безпеки є критичними як для співробітників, так і для гостей, і їх дотримання неможливо без використання новітніх технологій. Зокрема, готелями введено низку заходів, виконання яких забезпечить безпеку персоналу та гостей готелю:

Введення безконтактного спілкування між гостями та персоналом, включно зі співробітниками, за можливості уникати прямий контакт із гостями та суворо дотримуються обмежувальних заходів.

Готель може встановити електронні замки з кодом, який гість отримує на мобільний телефон і відкриває через Bluetooth після бронювання та оплати. Оплату здійснюють за допомогою банківської картки або за посиланням, яке готель надсилає клієнту після бронювання.

Це означає, що клієнту більше не потрібно йти на ресепшн і звертатися до персоналу з приводу оплати або передачі ключа. Тенденція до впровадження

таких рішень існувала і до появи коронавірусу, але в деяких місцях її прискорила пандемія.

Посилення конкуренції та необхідність розвивати продажі у зв'язку зі зменшенням кількості гостей призвели до нагальної потреби інтеграції між системою готелю та зовнішньою CRM-системою на Бітрікс24.

Пропоную впровадити автоматизовану систему, замість збору даних через анкети, і надавати послуги через автоматизовані додатки, надсилаючи вітальні телеграми та спеціальні пропозиції. Тепер необхідно збільшити обсяг продажів і відкрити нові ринки споживачів і створити воронку продажів із покроковим відстеженням.

Крім того, відстеження дзвінків було необхідне для поліпшення обслуговування в готелях.

Бітрікс24 відстежує, кому необхідно передзвонити, та наскільки добре адміністратор може відповісти на дзвінок і який шлях проходить клієнт від першого дзвінка до завершення або незавершення бронювання. Звісно, ця потреба виникла ще 2019 року, але тільки останні роки залучення клієнтів, включно з CRM-системами, стало головним питанням.

Другим фактором впливу є повномасштабна війна в Україні.

Зараз в Україні працює не більше 20% готелів, а загальна ситуація на ринку готельної нерухомості дуже залежить від регіону. Багато об'єктів призупинили роботу з міркувань безпеки, через відсутність попиту, з технічних причин або ж внаслідок пошкоджень чи руйнувань від обстрілів. На півдні та сході бізнес завмер, у центрі та на заході продовжує розвиватися — тут активно будують та відкривають нові готелі, котеджі, смарт-апартаменти.

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.

Оптимізувати основні процеси готельного бізнесу можна таким чином:

1) Розробити кілька планів роботи

Під час кризи важливо мати кілька варіантів розвитку подій: оптимістичний, песимістичний, реалістичний і найгірший сценарії. А також раджу систематично відстежувати й аналізувати витрати та доходи вашої компанії.

2) Проконсультуватися з командою і запропонуйте нові форми оплати

У воєнний час зручніше розраховувати заробітну плату виходячи з обсягу роботи. Пояснити співробітникам, що важко гарантувати постійні виплати, як раніше.

Наприклад, покоївки можуть отримувати гроші тільки за кількість прибраних ними кімнат, а офіціанти - за кількість годин своєї зміни.

3) Не скорочувати кількість співробітників

Після введення воєнного стану і комендантської години деякі готелі тримають свої приймальні відкритими тільки до 23:00.

Проте охоронці можуть залишатися на території та виконувати певні адміністративні завдання, якщо це необхідно.

4) Якісний сервіс

Важливо не забувати та недооцінювати, що гості цінують сервіс і якість у будь-який час. Тому, навіть у важкі часи цими факторами не слід нехтувати.

5) Безпека гостей та персоналу

Для гарантування безпеки гостей, важливо подбати про укриття під час повітряної тривоги. Важливо виділити місце та проінформувати про нього персонал та гостей. Ним може слугувати підземний паркінг та підвальні приміщення. Якщо ж таких приміщень немає, то указати напрям до найближчого місця укриття на мапі.

6) Гарантування наявності потійних благ

Враховуючи особливості ситуації в країні, варто подбати про міри під час відключень світла та тепла. Наявність генераторної установки, допоможе підтримати життєздатність готелю навіть при відключеннях електроенергії. А також гарантувати клієнтам належний рівень сервісу.

Дані конкретні поради, вже показали себе цілком ефективними у

впроваджені готелями. Наприклад, в мережі готелів Ribas Hotels Group.



2.2. Обґрунтування ефективності запропонованих програм

Ефективність корпоративного антикризового управління - це здатність досягти оптимального ефекту від реалізації відповідних програм, до готовності до кризи за мінімальних витрат коштів і ресурсів, максимально зберігаючи всі переваги.

Вище, мною були запропоновані антикризові програми для готельно-бізнесу, ключовими факторами впливу на які є: повномасштабна війна на Україні та пандемія COVID-19.

Починаючи з першої поради «Створіть офіс реагування на бізнес і забезпечення безперервності з представниками багатofункціональної команди», можна зазначити, що відповідна багатofункціональна команда може координувати дії різних відділів, контролювати та надавати необхідну інформацію команді топ-менеджменту для подальшого спілкування зі співробітниками, клієнтами, партнерами.

Порада «проаналізувати ролі та ключові позиції готелю та розглянути команду тимчасових наступників у разі форс-мажорних обставин», є досить ефективною за деяких несприятливих умов.

Наприклад, в разі хвороби або неможливості когось із команди спеціалістів виконавчих ремонтних або обслуговувальних робіт в готелі, даних працівників завжди буде ким підмінити, і тим самим це не буде впливати на функціонування готеля в цілому. Те саме, стосується й керівних посад. Додаткові спеціалісти, робота з якими буде налагоджена, завжди можуть бути найняті дистанційно та тимчасово виконуватимуть виконуючі функції.

Стосовно «Забезпечити безпеку працівників, які повинні перебувати на робочому місці. Готелі повинні переглянути свою політику щодо прибирання, надання дезінфікуючих засобів», ефективність цього пункту навіть не може ставитися під сумнів. Є офіційні вимоги, які затверджені наказом МОЗ України, в яких описуються всі правила функціонування сфер обслуговування та виконання обов'язкових умов для функціонування бізнесу в період пандемії.

Якщо сказати простіше: «Чим краще та частіше відбувається дезінфекція приміщень та дотримання норм персоналом, тим менша виригідність захворювання серед штату готелю».

На (рис. 2.1.) зображена ефективність носіння маски під час COVID-19. А також рекомендації щодо утилізації та використанню масок (рис.2.2.).

Важливо розуміти, що стосується глобальних правил та порад, описаних вище, їх ефективність настає тільки чітко дотримуючись цих умов, без жодних виключень. Їх ефективність доведена МОЗ України та WHO (World Health Organization) в усьому світі в боротьбі проти пандемії COVID-19.



Рис. 2.1. Ефективність носіння маски

Джерело: МОЗ України



- Маска має затуляти рот і ніс, а її краї — щільно прилягати до обличчя
- Не торкайтеся зовнішньої поверхні маски під час використання
- Заміняйте маску кожні 2–4 години або коли вона стала вологою
- Не використовуйте одноразові маски повторно
- Знімайте маску за гумки і не торкайтеся її передньої частини
- Одразу після використання викиньте маску в закритий контейнер для відходів
- Після зняття або якщо ви доторкнулися до використаної маски, вимийте руки з милом чи обробіть засобом із вмістом спирту > 60%

Рис. 2.2. Рекомендації щодо утилізації та використанню масок

Джерело: Центр громадського здоров'я

Підсумовуючі правила роботи готелів (мал.2.3.), можна ще раз підкреслити ефективність даних заходів в роботі готеля під час карантину.

Чим вище відсоток дотримання цих правил та рекомендацій, тим менша вирогідність розповсюдження захворювання в готелі серед персоналу та гостей.

А саме стабільна робота команда готелю та максимальний захист гостей — запорука ефективного та зростаючого бізнесу, навіть за таких несприятливих умов, таких як COVID-19.



Рис. 2.3. Правила роботи готелів, хостелів, баз відпочинку під час карантину

Джерело: МОЗ України

Переходячи до обґрунтування ефективності порад з фактором впливу на які є повномасштабна війна в Україні, не можна сказати однозначно про їх ефективність. Річ у тім, що економічна ситуація в Україні край не стабільна, та залежить від регіону.

Якщо говорити, про міста, де можливо гарантувати безпеку гостей та персоналу, то дані пропозиції, наведені мною вище: розробити кілька планів роботи, проконсультуватися з командою і запропонуйте нові форми оплати, не скорочувати кількість співробітників, якісний сервіс, безпека гостей та персоналу, гарантування наявності потійних благ, доводять свою ефективність.

Наприклад, в мережі готелів Ribas Hotels Group дані програми були запроваджені, та вже показали свою ефективність.

Вони запустили два нових об'єкти, які до початку великої війни були готові до відкриття на 95%. Також з лютого 2022-го Ribas Hotels Group підписав три контракти — два спільні з девелоперами проекти у селі Полянниця Івано-Франківської області та готельно-ресторанний комплекс у Мукачево, що на Закарпатті. Нині мають 20 проектів, половина з яких на паузі, бо реалізовувалася у Києві, на півдні та сході, ще половина — в активній фазі будівництва та запуску.

Щодо ефективності запропонованих програм, а саме нової форми оплати та не скорочувати кількість робочих місць, то можу гарантувати, що це найкраща мотивація для роботи співробітників. Постійна зайнятість та наявність роботи, а також гарантоване місце та стабільна виплата заробітної плати — це найкраща гарантія для працівника.

Через обставини та ситуацію в країні зараз, усі шукають роботу, яка буде гарантувати стабільність. Саме тому, робітники не будуть змінюватися постійно, що гарантує стабільність складу робочої команди. Якщо простіше, то можна сказати так: «Гарантія від компанії = гарантії від співробітника».

Якісний сервіс, не менш важливий для підтримання готельного бізнесу нині.

Зараз, усі гості готелю зацікавлені : « чи є постійна гаряча вода, тепло,

світло та їжа?».

Саме це і має надавати безперебійно готель зараз. В цьому може допомогти генераторна установка на прикладі (рис.2.4).



Рис. 2.4. Дизельний генератор CAT

Джерело: <https://www.torontopowersystems.com/electric-power/products/diesel-generators>

Придбання та встановлення власного дизельного генератора дозволяє вирішити подібні проблеми та має ряд дуже важливих переваг

- Широкі функціональні здібності. Дозволить не лише готувати смачну їжу, а й забезпечить освітлення у приміщеннях, роботу системи опалення та навіть водяних насосів. Без цього нормальна робота будь-якого закладу буде просто неможлива
- Автоматична робота. Спеціальний блок АВР самостійно включатиме генератор при необхідності. Постійна присутність оператора та контроль не потрібні, що дозволяє не нести додаткові витрати на навчання персоналу
- Комфортна робота. Звичайні дизельні генератори досить галасливі, але моделі призначені для ресторанів і кафе мають спеціальний захисний кожух.

В результаті їх робота не викликає жодного дискомфорту у співробітників та відвідувачів

- Підвищена надійність. Додатково дизельний генератор можна укомплектувати системами оповіщення та датчиками для розширеного контролю.

Також дуже важливим пунктом є гарантія безпеки гостей та персоналу.

Наявність систем оповіщення та місця укриття, є першим фактором заради при виборі готелю. Обставини в країні диктують нові правила, а тому і нові пріоритети в виборі.

Прикладом є готель Premier Hotel (рис. 2.5).

Таке відповідальне відношення дає гарантію, що вибір клієнтів буде саме на ваш готель.



Рис. 2.5. Безпека гостей в готелі

Джерело: <https://www.booking.com>

Тому, підсумовуючи усе вище зазначене, саме ці легкі та зрозумілі, але

дуже ефективні правила, гарантують стабільну роботу вашого готельного підприємства, навіть у таких нестабільних економічних та життєвих умовах.

Будь-які складні ситуації за кризових умов можна і потрібно вирішувати.

Не всі потреби гостей у критичних ситуаціях можна задовільнити у звичний спосіб, традиційним готельним сервісом. За таких умов слід "виходити за периметр».

ВИСНОВКИ

У ході проведення дослідження щодо ефективності впровадження антикризових програми розвитку суб'єкта готельного бізнесу було:

1. Доведено, що найбільший вплив на ситуацію становить: економічна нестабільність, війна в Україні та пандемія COVID-19.
2. Встановлено, що слідкування за обставинами та останніми новинами, є запорукою швидкого реагування та прийняття ґрунтовних рішень, що і намічує план дій готельного підприємства.
3. Обґрунтовано, що на формування антикризових програм впливає актуальні дії, специфіка цільових факторів, що залежать від регіону місцезнаходження та актуальні правила та заборони.
4. Досліджено рівень впливу факторів на результати роботи підприємства суб'єкту готельного бізнесу, та можливі позитивні варіанти впливу на них.
5. Проаналізовано аналізи результатів діяльності готелів з 1995р. та по сьогоdnішній час. А також конкретні статистичні данні, що зображені на графіках та таблицях. Було проведено аналіз факторів впливу та документну базу, що є актуальною по відношенню до них.
6. Запропоновано ряд ефективних антикризових програм розвитку суб'єкта готельного бізнесу, та знайдено найвпливовіші методи вирішення можливих проблем на актуальний час в готельному підприємстві.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агафонова Л. Г., Агафонова О. Є. Туризм, готельне господарство і ресторанний бізнес: ціноутворення, конкуренція, державне регулювання : навчальний посібник. – К. : Знання, 2002 – 358 с.
2. Мунт Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу : навчальний посібник / Г.Б. Мунт, Ю.О, Карягін, Х.Й Роглев, С.І. Руденко; під загальною редакцією М. М. Поплавського, О.О. Гаца. – К. : Кондор, 2008. – 460с.
3. Всесвітня туристична організація. Національна туристична організація України [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.ntoukraine.org/assets/files/UNWTO_TravelTomorrow_UA.pdf (дата звернення: 11.12.2022).
4. Кифяк В.Ф. Організація туристичної діяльності в Україні : навчальний посібник. Чернівці : Книги-XXI, 2003. 300 с.
5. Туристический бизнес в Украине: трудности и перспективы. Информационный портал о финансах и кредитовании. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.dpa.cv.ua/ekonomika/turisticheskiy-biznes-v-ukraine-trudnosti-i-perspektivuyi.html (дата звернення: 11.12.2022).
6. Зануда М. Коронавірус: скільки втрачає туризм. BBC News Україна. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: www.bbc.com/ukrainian/features-51870285 (дата звернення: 12.12.2022).
7. Корж Н. В., Онищук Н. В. ВПЛИВ ПАНДЕМІЇ COVID-19 НА ГОТЕЛЬНУ ГАЛУЗЬ [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://ir.vtei.edu.ua/card.php?lang=uk&id=26164> (дата звернення: 12.12.2022).
8. Колективні засоби розміщування в Україні у 2016 році: статистичний бюлетень / Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/publtur_u.htm (дата звернення: 15.12.2022).
9. Опитування серед гравців готельного ринку України щодо наслідків пандемії COVID-19 January/Січень 2021 [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.hospitalitynet.org/file/152008936.pdf> (дата звернення: 15.12.2022).

10. В готелиях Киева выросла стоимость номеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://ubr.ua/market/real-estate/v-gostinichah-kieva-vyrosla-stoimost-nomerov-374408> (дата звернення: 16.12.2022).
11. Гостиничный бизнес Украины: пустыня на востоке, клондайк на западе [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://prohotelia.com.ua/2015/03/hotel-business-ukraine/> (дата звернення: 17.12.2022).
12. Готелі та інші місця для тимчасового проживання. Статистичний збірник. – Державний комітет статистики України, 2011. – 207 с.
13. Григоренко Ю. Открытие гостиниц в Украине: ситуация прокрастинация / Ю. Григоренко // Академия гостеприимства. – 2015. – №6(29). – С. 6–14.
14. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.12.2022)
15. Колективні засоби розміщування. Статистичний бюлетень. – Державна служба статистики України, 2015. – 200 с.
16. Мережа колективних засобів розміщування у 2012 році // Експрес-випуск Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.12.2022)
17. Мережа колективних засобів розміщування у 2013 році // Експрес-випуск Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступа : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 19.12.2022)
18. Милашко О. Г. Дослідження тенденції туристопотоку за даними засобів розміщення / О. Г. Милашко // Наукові проблеми господарювання на макро-, мезо- та мікроекономічному рівнях: Міжнародна науково-практична конференція (24-25 квітня 2014). – Одеса, 2014. – С. 15–18.
19. Особливості формування та реалізації туристичної політики держави : міжнародний, національний, регіональний досвід : монографія / кол. авт., за ред. А. Ю. Парфіненка. — Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. — 280 с. Мальська М. П., Пандяк І. Г.
20. Готельний бізнес: теорія та практика. Підручник. 2- вид. перероб. та доп. – К.: Центр учбової літератури, 2012. – 472 с.

21. Круль Г. Я. Основи готельної справи. Навчальний посібник. - К.: Центр учбової літератури, 2011. - 368с.
22. Мальська М.П. Пандяк І.Г. Готельний бізнес: теорія та практика: Навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2009.- 472 с.
23. Мунін Г.Б. Менеджмент готельно-ресторанного бізнесу. 2008.- 460 с.
24. Мунін Г.Б., Змішов А.О., Зінов'єв Г.О., Самарцев Є.В. Управління сучасним готельним комплексом: Навч. Посіб. К.: Ліра, 2005.- 520 с.
25. Нечаюк Л.І. Готельно-ресторанний бізнес : Менеджмент: Навч. посіб. К.: Центр навч. літ., 2003.
26. Керанчук, Т. Л. Стратегічне планування як передумова ефективності функціонування підприємств в сфері готельного та ресторанного бізнесу / Т. Л. Керанчук // Проблеми економіки підприємств в сучасних умовах : матеріали Х-ї (Ювілейної) Міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 130-річчю НУХТ, Київ, 23-24 травня 2014 р. : тези доп. – К. : НУХТ, 2014. – С. 18-20.
27. Моргулець О. Б. Динаміка розвитку сфери послуг України / О. Б. Моргулець // Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. — 2015. — № 11. — С. 194-197.
28. Туризм: реалії та перспективи сталого розвитку: МАТЕРІАЛИ Міжнародної науково-практичної конференції, 2014. – 420 с.
29. Дизельні генератори для підприємств [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.toromontpowersystems.com/electric-power/products/diesel-generators> (дата звернення: 20.12.2022).
30. Заощаджуємо та примножуємо. Як власникам бізнесу змусити гроші працювати в умовах війни [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://delo.ua/realty/zaoshhadzujemo-ta-primnozujemo-yak-vlasnikam-biznesu-zmusiti-grosi-pracyuvati-v-umovax-viini-404867/> (дата звернення: 20.12.2022).